



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr na založení obchodní skupiny  
Business Plan for Establishing of a Business Group

Student:	Bc. Markéta Řepová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Řepová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Podnikatelský záměr na založení obchodní skupiny  
Business Plan for Establishing of a Business Group

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické aspekty podnikatelského záměru
  3. Charakteristika obchodní skupiny jako praktická specifika řešené problematiky
  4. Vytvoření podnikatelského záměru založení obchodní skupiny
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind and I into the Marketplace, 2008. 356 p. ISBN 09-442-0537-2.  
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.  
SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla  
jsem všechny použité podklady a literaturu.“

V Ostravě dne 23. dubna 2015

  
.....

Markéta Řepová

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za odbornou pomoc a za všechny její cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat vedení pojišťovny Kooperativa za poskytnuté materiály i čas, který mi věnovali při zpracovávání této diplomové práce.

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické aspekty podnikatelského záměru .....	6
2.1	Základní pojmy.....	6
2.2	Právní formy podnikání .....	6
2.3	Podnikání na základě živnostenského oprávnění .....	7
2.4	Podnikatelský záměr.....	7
2.5	Účel podnikatelského záměru.....	8
2.6	Struktura podnikatelského záměru .....	8
2.6.1	Titulní strana, obsah .....	9
2.6.2	Exekutivní souhrn .....	9
2.6.3	Popis podnikání .....	9
2.6.4	Analýza trhu .....	12
2.6.5	Marketingový plán .....	17
2.6.6	Organizační struktura .....	19
2.6.7	Personální činnosti .....	20
2.6.8	Finanční plán .....	24
2.6.9	Hodnocení rizik .....	29
2.6.10	Přílohy .....	30
3	Charakteristika obchodní skupiny jako praktická specifika řešené problematiky.....	31
3.1	Vymezení obchodní skupiny .....	31
3.2	Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG.....	32
3.3	Představení Kooperativy v posledních třech letech.....	32
3.4	Představení obchodní skupiny .....	37
4	Vytvoření podnikatelského záměru založení obchodní skupiny .....	38
4.1	Titulní strana, obsah .....	38
4.2	Exekutivní souhrn.....	39
4.3	Popis podnikání .....	40
4.3.1	Pojistné produkty.....	40
4.3.2	Zákazníci .....	40
4.3.3	Zahájení podnikání .....	41
4.3.4	Partnerská kancelář .....	42
4.3.5	Tým .....	44

4.3.6	Vize, strategie, poslání, cíle .....	45
4.4	Analýza trhu .....	46
4.4.1	Tržní segmentace.....	46
4.4.2	Pasportizace podnikatelského prostředí .....	47
4.4.3	PEST analýza .....	49
4.4.4	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	52
4.4.5	SWOT analýza .....	54
4.5	Marketingový plán.....	55
4.5.1	Dotazníkové šetření.....	56
4.5.2	Marketingový mix .....	56
4.6	Organizační struktura .....	60
4.7	Personální činnosti.....	60
4.7.1	Personální plánování .....	61
4.7.2	Nábor pracovníků .....	61
4.7.3	Hodnocení pracovníků .....	61
4.7.4	Odměňování pracovníků .....	62
4.7.5	Vzdělávání pracovníků.....	62
4.7.6	Motivace pracovníků.....	62
4.8	Finanční plán .....	62
4.8.1	Plánované výnosy.....	63
4.8.2	Plánované náklady.....	63
4.8.3	Účetní výkazy.....	64
4.8.4	Finanční analýza obchodní skupiny .....	65
4.9	Hodnocení rizik .....	66
4.10	Přílohy .....	67
4.11	Komparace s pojišťovacím zprostředkovatelem .....	67
5	Návrhy a doporučení.....	67
6	Závěr .....	72

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

# 1 Úvod

Pojišťovnictví má sice silný historický základ, ale za posledních asi 25 let prošlo velmi výraznými změnami. Souvisí to s měnící povahou statků či s požadavky klientů, které jsou stále více specifické. Díky novým možnostem elektronických komunikací je tento obor náchylnější na kvalitu, rychlost a profesionalitu práce. Proto pro zahájení činnosti v tomto oboru je nutností vše řádně promyslet a naplánovat. K tomu je vhodné využít např. podnikatelského záměru.

Cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského záměru na založení obchodní skupiny a posouzení životaschopnosti této skupiny.

V první kapitole této práce je rozebrána problematika týkající se podnikatelského záměru. Ta obsahuje mimo jiné strukturu záměru, která je detailněji rozepsána v podobě např. marketingového, personálního či finančního plánu. V další části je již konkrétně představena zakládaná obchodní skupina včetně modelu jejího fungování u pojišťovny Kooperativa. Zároveň je popsána a finančně zhodnocena přímo Kooperativa, z čehož vyplynou hlavní důvody, proč byla zvolena právě tato pojišťovna.

Čtvrtá kapitola zahrnuje již konkrétní podobu podnikatelského záměru. Nejprve jsou uvedeny základní části, jako je popis podnikání včetně produktů, zákazníků, místa podnikání, týmu apod. Pro lepší poznání trhu byly provedeny analýzy, a to tržní segmentace, pasportizace podnikatelského prostředí, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Detailněji jsou rozebrány personální činnosti, z nichž za zmínku jistě stojí nábor lidí, hodnocení pracovníků, odměňování, motivace či vzdělávání.

Vše je následně zhodnoceno ve finančním plánu, kdy byly zavedeny tři scénáře možného vývoje - optimistický, základní a pesimistický. Hlavní částí finančního plánu tvoří plánované výnosy (provize, motivace a další příspěvky) a náklady (na vybavení kanceláře, provozní či náklady na propagaci). Vše je následně vyhodnoceno ve výkazu zisku a ztráty, cash flow a v rozvaze. Využito je i finanční analýzy pomocí poměrových ukazatelů. Závěrem je poukázáno na možná rizika, která by mohla tento záměr ohrozit.

Aby bylo možno ještě lépe vyhodnotit efektivnost založení podnikatelského záměru, je činnost manažera srovnána s pojišťovacím zprostředkovatelem. Manažer kdyby skupinu nezaložil, pracoval by právě jako zprostředkovatel, proto je nutné zhodnotit efekty vyplývající ze založení skupiny



## 2 Teoretické aspekty podnikatelského záměru

### 2.1 Základní pojmy

**Podnikání** - soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem na vlastní účet a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Pojem soustavný neznamená nepřetržitý, ale výkon činnosti i nadále. Nejde tedy o činnost nahodilou. Podnikatel může být i ve ztrátě, důležitý je ale úmysl dosahování zisku (nejde tak o charitativní činnosti).

**Podnikatel** - osoba vykonávající soustavnou, výtěžnou činnost, a to samostatně, na vlastní účet a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku, resp. umocnění svého potenciálu. Snahou je zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen.

**Obchodní firma** - název, pod nímž je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku a pod kterým musí činit všechny právní úkony při své činnosti. Obchodní firma nesmí působit klamavě a nemůže být zaměnitelná s jinou firmou. Fyzická osoba zde užívá svého jména a příjmení, může také využít dodatku, čímž se odliší od ostatních. (Zákon č. 89, 2012)

### 2.2 Právní formy podnikání

Před zahájením podnikání je nutné dobře si rozmyslet vhodný typ právní formy pro dané podnikání. V potaz by měly být brány podstatné skutečnosti jako je počet zakladatelů, náročnost založení, jednání podnikatele, způsob a rozsah ručení za závazky, minimální velikost základního kapitálu, míra právní regulace, výše zdanění a další.

Na území ČR lze podnikat jako:

- fyzická osoba (podnikání jednotlivců pod svým jménem a na svou odpovědnost),
- právnická osoba (vznik nového právního subjektu), kterou můžou být:
  - osobní společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost),
  - kapitálové společnosti (společnost s ručením omezeným, akciová společnost),
  - družstva. (Veber, 2012)

## 2.3 Podnikání na základě živnostenského oprávnění

Pro vznik živnosti je nutno získat živnostenský list a splnit následující podmínky:

- všeobecné – dosažení 18 let, způsobilost k právním úkonům, trestní bezúhonnost,
- zvláštní – odborná a jiná způsobilost, někdy se vyžaduje například spolehlivost.

Živnosti se dělí, dle Živnostenského zákona, na ohlašovací a koncesované. **Ohlašovací** živnost vzniká dnem ohlášení živnostenskému úřadu. Ten vydá živnostenský list při splnění všech podmínek. Do tohoto typu řadíme živnosti řemeslné (doložení výučního listu v oboru), volné (splnění pouze všeobecných podmínek) a vázané (výuční list, maturitní vysvědčení či vysokoškolský diplom, požadována je i praxe).

U **koncesované** živnosti jsou již podmínky přísnější. Živnost se provozuje na základě koncesní listiny, která nemusí být vydána každému. Je zde vyžadována i speciální způsobilost a schválení dalším orgánem (např. Českou národní bankou, příslušným ministerstvem apod.). (Veber, 2012)

## 2.4 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr je hlavní dokument pro plánování, pomocí kterého se rozpracovávají základní představy firmy o její budoucnosti, cílech, zdrojích, smyslu podnikání či jejích budoucích výsledcích. Podnikatelský záměr bývá vyhotoven v písemné formě a zachycuje všechny důležité vnější i vnitřní skutečnosti, které s připravovaným záměrem souvisejí. Záměr je vhodné zpracovat do několika kroků, které postupně vedou k dosažení předem stanovených cílů. (Srpová, 2011)

Podnikatelský záměr může být jakousi možností jak „prodat své podnikání“ neboli jak zaujmout a následně přesvědčit potenciální stakeholders (zájmové skupiny spjaté s firmou, např. akcionáři, dodavatelé, manažeři, zaměstnanci atd.), že naše podnikání je to pravé pro ně a že jsme lepší než konkurenční podniky. Dobře napsaný podnikatelský záměr ukazuje cestu vedoucí k zisku, a to jak pro začínajícího podnikatele, tak i pro již existující podnik. (Pinson, 2008)

## 2.5 Účel podnikatelského záměru

Prvním a hlavním krokem podnikatelského záměru je uvědomění si, pro jaký účel bude vytvořen. Může jím být externí účel, kdy podnik zamýšlí získání úvěru od banky. Při vyšších částkách je podnikatelský záměr vždy potřebný. Dalším důvodem může být získání příspěvku např. z fondu Evropské unie. Záměru se využívá i pro komunikaci s potenciálními investory či získání kapitálové účasti v jiných podnicích.

Důležitá je zde ovšem i stránka interního účelu, kdy podnik může zjistit své rezervy a možnosti budoucího investování či řízení podniku. Může také sloužit jako podklad pro zavedení významných budoucích změn v podniku. Dále má podnikatelský záměr velmi významné opodstatnění u začínajících podnikatelů. Budoucí podnikatel by si ho měl vždy vypracovat před začátkem svého podnikání pro ověření reálnosti projektu. Jedná se zde hlavně o přenesení vlastních myšlenek do písemné podoby. Začínající podnikatel může využít záměru pro uvědomění si jednotlivých kroků v podnikání. Například v oslovení zákazníků, zanalyzování trhů či konkurence. Dále si udělá přehled o potřebě zaměstnanců, místu podnikání, o velikosti výrobní kapacity či poptávky po jeho produktech apod. (Veber, 2012)

Všechny výše vypsane důvody sestavování podnikatelského záměru mají jistě své opodstatnění. Pro potřeby této diplomové práce bude podnikatelský záměr sloužit začínajícímu podnikateli, který si chce ověřit reálnost svého projektu.

## 2.6 Struktura podnikatelského záměru

Obsah záměru není nijak obligatorně určen. Záleží na podnikateli, jakou mu udá strukturu. Existují však doporučené body, které by měl podnikatelský záměr obsahovat. Koráb, Reznáková a Peterka (2007) zde řadí:

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| 1. titulní strana, obsah, | 8. finanční plán,   |
| 2. exekutivní souhrn,     | 9. hodnocení rizik, |
| 3. popis podniku,         | 10. přílohy.        |
| 4. analýza trhu,          |                     |
| 5. marketingový plán,     |                     |
| 6. organizační struktura, |                     |
| 7. personální činnosti,   |                     |

### **2.6.1 Titulní strana, obsah**

Titulní strana by měla obsahovat základní věci o vznikající firmě včetně jejího názvu, loga, jmen zakladatelů, data založení apod. Důležitým prvkem je i obsah, na který se často zapomíná. Obsah zjednodušuje vyhledávání v dokumentu a napomáhá uživateli k rychlému nalezení potřebných informací. (Srpová, 2011)

### **2.6.2 Exekutivní souhrn**

Exekutivním souhrnem se rozumí stručně, ale hutně popsané veškeré zásadní informace o podnikání. Uvedena by měla být hlavní myšlenka záměru, tedy podnikatelská příležitost včetně popisu konkurenční výhody (silných stránek) produktu či služby. Důležitý je popis produktu nebo služby, určení zakladatelů či manažerského týmu. Dále stanovení strategie, cílů nebo objasnění hlavních finančních dat (tabulkovou formou je vhodné znázornit objem zakázek, zisk a předpokládaný cash-flow) a potřebných peněžních zdrojů a jejich spotřeby. (Srpová, 2011)

Dle Abrams (2013) by shrnutí mělo obsahovat základní informace o firmě, jejich výrobcích a službách, o cílovém trhu, na který se zaměří. Uvedeni by měli být konkurenti a v pár větách popsán plánovaný marketing, provoz (zejména provozních faktorů) či finance (návratnost peněz) a finanční zdroje (hlavně na zahájení podnikání). Exekutivní souhrn je vhodné dělat až na konci záměru, tedy po zjištění všech zásadních skutečností.

Pinson (2008) uvádí, že tato část je velice podstatná, neboť od ní se může odvíjet celkové hodnocení záměru. Investoři často odvozují úsudek, zda vůbec pokračovat ve čtení záměru právě od exekutivního souhrnu. Významnost této části se snižuje při užívání záměru pouze pro vlastní potřebu podnikatele.

### **2.6.3 Popis podnikání**

Kapitola popis podnikání se již zabývá konkrétní podobou podnikání. Zde by měl být detailněji popsán výrobek nebo služba, jeho zákazníci, místo podnikání, pracovní tým včetně vedoucího či manažera. Důležité je vymezit i vizi, strategii, misi či cíle podniku. (Koráb, Rezňáková a Peterka, 2007)

**Produkt** – je výrobek nebo služba, pomocí nichž se bude podnik prezentovat na daném trhu. Z popisu musí být jasné, co je na výrobku či službě to zajímavé, v čem je jedinečný, proč by si ho zákazníci měli koupit či jaký je další zamýšlený vývoj.

**Zákazníci** – v této podkapitole je velmi důležité zamyslet se nad našimi potenciálními zákazníky. Ujasnit si, podle čeho zákazníci daný produkt koupí, kde ho budou kupovat, u jakých firem ho chtějí nakupovat (zda u velkých nebo malých), jak často ho budou nakupovat nebo jak dlouho se zákazník bude o koupi rozhodovat. (Abrams, 2013)

**Zahájení podnikání** – v žádném záměru by neměl chybět popis postupu zahájení podnikání, včetně veškeré nutné dokumentace či harmonogramu a výběru právní formy, jednotlivých oborů podnikání, vstupních předpokladů či stádií rozvoje firmy.

**Provozovna** je prostor firmy určený pro provozování podnikatelské činnosti, označený obchodní firmou. Popsáno by mělo být její umístění, popis lokality, vybavení, provozní doba nebo zda je firma v pronájmu či místo vlastní. Poukázáno by mělo být i na způsob vedení účetnictví či daňové evidence nebo na možnosti pojištění. (Koráb, Reznáková a Peterka, 2007)

**Tým** se dá definovat jako menší uzavřená skupina lidí (ideálně mezi 5 - 11 členy), kteří společně řeší úkoly a podílejí se na předem určených cílech. Využívají k tomu svých různorodých vlastností, znalostí, zkušeností. Mezi základní výhody práce v týmu patří spojení lidí z různých oborů a tím snížení nedostatků jednotlivých členů. Týmová práce se ale nedá praktikovat na všechny činnosti podniku. Zásadním krokem je zvolit vhodného manažera nebo vedoucího týmu, který bude tým řídit, stanovovat úkoly, moderovat schůzky, řešit problémy či reprezentovat tým a následně i výsledky. (Plamínek, 2011) V této diplomové práci bude tým lidí řídit manažer, proto zde bude dále uvedena jeho definice.

## **Manažer**

Pojem manažer je velice široký. Je to především profese a lze si pod ním představit člověka, jemuž je svěřen tým lidí, pomocí kterého dosahuje předem stanovených cílů organizace. Od manažera se tedy předpokládá vedení lidí. V podnikatelské sféře bývá manažerem označován člověk řídící podnik jménem a v zájmu vlastníka firmy. V menších a i v některých středních podnicích bývá často vlastník zároveň manažerem. Trend ale ukazuje na oddělení řídicích funkcí od těch vlastnických. (Khelerová, 2010)

Aby se člověk stal manažerem, musí mít určité předpoklady, a to:

- vrozené předpoklady – přirozená inteligence, potřeba moci a řízení, empatie, představitivost, charisma, kreativita, určitý temperament (akčnost, optimismus, vytrvalost) a komunikační dovednosti,
- získané předpoklady – znalosti získané během studia (znalosti ekonomiky, práva, marketingu, ekonomie, managementu a další) i zkušenosti získané praxí (např. práce v týmu, asertivní chování, práce s výpočetní technikou, apod.).

Manažer by měl zvládat základní manažerské funkce jako je plánování, organizování, vedení a kontrolu. Dále by měl odolávat psychické a fyzické zátěži (např. práce se stresem). Samozřejmostí jsou morální vlastnosti a umění reprezentovat firmu navenek. (Váchal, 2013)

### **Styl řízení**

Styl řízení se dá charakterizovat jako způsob vykonávání řídicích činností manažera vztažené k řízeným zaměstnancům. Rozeznáváme čtyři základní, níže uvedené, styly řízení. Lze je ale modifikovat dle dané situace (např. v krizových případech je nutný autoritativní styl).

- Byrokratický – zaměstnanci musí dodržovat normy, nařízení a úkoly, které jim manažer určí. Není zde téměř žádná spolupráce.
- Autoritativní – manažer své činnosti zakládá na příkazech, postupech, trestech, nebere v potaz názory podřízených, chybí tak zpětná vazba.
- Demokratický – manažer má přirozenou autoritu, rozhoduje v daných věcech, ale nechává zaměstnance vyjádřit vlastní názor a o dané věci diskutuje.
- Liberální – volný styl řízení, manažer nechává zodpovědnost na zaměstnancích, je spíše v roli konzultanta a vytváří jim vhodné podmínky pro práci. (Váchal, 2013)

Výše uvedené styly řízení lze označit za obvyklé vedení pracovníků. Z těchto stylů se vyvinul styl nový, který se nyní začíná čím dál více uplatňovat, jde o leadership. **Leadership** neboli vůdcovství, znamená vést lidi a komunikovat s nimi tak, aby sami chtěli udělat věci, které jsou potřeba. K tomu je nutné poskytnutí dostatku volnosti. Pracovníci lídra dobrovolně následují, čímž se tento styl odlišuje od klasického řízení, kdy manažer na pracovníky naléhá, často s nimi nekomunikují, spíše přikazuje. Manažeři se zajímají především o dosahování zisku, naopak hlavní cíl leadera je uspokojení potřeb lidí. Leader by měl být silnou osobností, být

loajální, vytrvalý a zodpovědný ke svým pracovníkům, jít příkladem, inspirovat a umět delegovat. Samozřejmostí je následná kontrola a analyzování nedostatků. (Hořický, 2010)

### **Definování pojmů strategie, vize, mise a cíle**

V podnikatelském záměru by měla padnout zmínka o zvolené strategii, vizi, misi a o cílech podniku. **Strategii** lze popsat jako stanovení cest k dosažení budoucích dlouhodobých cílů. Vždy musí být určen časový horizont strategie, který je zpravidla dán rozhodnutím podniku. Každý podnik ho může mít jiný v závislosti na své vlastní potřebě. (Hanzelková, 2013) Jak uvádí Srpová (2011) strategie je základem pro všechny manažerské aktivity, jako je plánování, organizování, rozhodování. Strategie je zároveň způsobem jak uskutečnit vizi a poslání podniku.

**Vize** je budoucí, často idealizovaný a pozitivní stav, ke kterému chce firma dojít. Je to soubor priorit, jenž si podnik stanovuje. Ty musí vycházet z hlavní filozofie nebo hodnot spojených s cíli a plány podniku. **Poslání** (mise) podniku vychází z vize a koncipuje, proč vlastně podnik na daném trhu existuje. Proto musí být zaměřeno jak na současnost, tak propojeno na budoucnost podniku. Poslání by mělo určovat hlavní důvod existence podniku, jeho pole působnosti (zákazník, oblast, produkt, odvětví). (Jakubíková, 2013)

**Cíl podniku** je charakterizovaný jako výsledek, kterého chce podnik dosáhnout ve stanoveném čase, místě a za daných podmínek (např. dosažení zisku, max. tržeb). Správně formulované cíle vždy musí být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínově určené). (Srpová, 2010)

#### **2.6.4 Analýza trhu**

Pro nabízený výrobek či službu vždy musí existovat daný trh, který se o ně bude zajímat a poptávat je. Proto už v podnikatelském záměru by neměla chybět analýza trhu, a to nejen toho celkového, ale hlavně cílového, který by měl být popsán detailněji. Identifikace trhu poukazuje na profesionalitu a připravenost tvůrce záměru. (Koráb, Rezňáková a Peterka, 2007)

Pro analýzu trhu neboli podnikatelského prostředí lze využít řady metod. Pro potřeby této diplomové práce bude využita analýza tržní segmentace, pasportizace podnikatelského prostředí, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

## **Tržní segmentace**

Podnik nikdy nemůže vyhovět přáním všech lidí. Je tedy nepodstatné detailně se zabývat celkovým trhem. Proto je vhodné zaměřit se na segment zákazníků, kteří mají podobné vlastnosti i chování. Dále mají k výrobku snadný přístup a následně z něho užitek, za který jsou ochotni zaplatit. Tímto si určíme cílový trh (segment), na něhož se následně lépe zaměříme. (Srpová, 2007)

Segment lze určit dle následujících kritérií:

- geografická – poskytování služby dle oblastí (město x vesnice, hory x moře, atd.),
- demografická – členění segmentu podle věku, pohlaví, stavu, původu,
- socioekonomická – členění dle příjmu, práce, životních návyků, sociálního statusu,
- psychologická – rozlišení dle postoje, hodnot či zájmů,
- časová – účinnost faktoru času (např. letní dovolená, jarní opravy aut, nákupy na víkend, stříhání vlasů na léto apod.). (Vašítková, 2014)

## **Pasportizace podnikatelského prostředí**

Pasportizace je metodou, která slouží k odkrývání podnikatelského potenciálu a napomáhá podnikateli k utřídění všech informací o své firmě a podnikatelském prostředí, v němž se nachází. Pasportem je potom zpracování informací o firmě či prostoru (mikroregionu, obci apod.) ve formě tabulky.

Informace by se měly týkat identifikace firmy či prostoru, včetně hlavních údajů (například o historii, geografii, apod.) či pohledu do minulosti. Ten může být popsán časovými řadami, technologiemi nebo informacemi o trhu.

Nezbytností je i uvedení statistik podnikání (zejména ekonomických, technických nebo srovnání s podniky podle formy podnikání či oboru), kapacity a ploch (zemědělské, lesní půdy, vodních ploch, zastavěných ploch). Důležitou částí je také výpis významných podnikatelských subjektů (živnostníků, malých a velkých firem), kultury, památek, zájmových zón (dopravy, stravování, ubytování). Zmínka by měla padnout i o ekologii nebo přírodních rezervacích. (Mikoláš, 2002)



## PEST analýza

Tato analýza se zaměřuje na pochopení makrookolí podniku a pomáhá předvídat politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy působící na podnik.

Politické vlivy formují společenský systém, ve kterém podniky uskutečňují svoji podnikatelskou činnost. Tento systém je určován nejen politickou situací v zemi, ale i zájmem jednotlivých politických stran (např. daňovou politikou, pracovním právem, legislativou). Základem ekonomických faktorů je ekonomická situace v zemi (např. výše úrokové míry, inflace, růst ekonomiky, trend HDP apod.). Sociální faktory jsou ovlivňovány společností, složením obyvatelstva, zvyky či kulturou (např. životní styl, vzdělání, mobilita, demografický trend). Inovace dané země jsou součástí posledního vlivu makroprostředí, a to technologických faktorů (patří sem např. nové objevy a vynálezy, morální zastarávání, výdaje na výzkum a další.). (Srpová, 2010)

## Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil, označován také jako Porterova analýza, rozebírá síly, jež jsou zdrojem konkurence v daném odvětví. Mezi tyto síly se řadí vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba vznikající působením substitutů a rivalita existujících konkurentů na daném trhu.

- **Vyjednávací síla kupujících** – zákazník může být hlavním odběratelem výrobku. Např. nakupuje ve velkém množství, mohl by bez problémů přejít ke konkurenci nebo je kupující dostatečně velký a podnik je na něm výhradně závislý.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – zde má dodavatel silnou pozici, protože např. je pro firmu téměř nemožné přejít k jinému dodavateli. Daný výrobek může mít minimum substitutů, nemusí mít dostatek informací o trhu. Dodavatel také může mít vysokou kvalitu výrobků či poskytuje pro podnik ideální cenu.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – do daného odvětví mohou vstoupit bez velkých překážek noví konkurenti. Těmito překážkami mohou být nízké fixní náklady a celkové investice, nejsou zapotřebí žádné speciální licence, know-how či velké úspory z rozsahu. Konkurenti také nemají žádné speciální výhody spojené například s náklady.

- **Hrozba působení substitutů** – substituční výrobky jsou prodávány buď za nižší cenu, nebo s vyšší kvalitou, a zároveň náklady spojené s přechodem k substitutům jsou malé.
- **Rivalita existujících konkurentů** – podniky se pokoušejí udržet svou tržní pozici, tím pádem může docházet k cenovým válkám. V odvětví se mohou nacházet opakující se nadbytky výrobních kapacit nebo je v odvětví minimální ziskovost a podniky se zaměřují na strategii přežití apod.

Porterova analýza by měla být uskutečněna ve 2 či ve 3 krocích, které budou dále popsány.

1. krok - identifikace hlavních hrozeb, které byly popsány jako pět konkurenčních sil, tzn. síla kupujících, dodavatelů, noví a existující konkurenti a hrozba substitutů.
2. krok - hledání příležitostí, které by snížily či úplně omezily nalezené hrozby z 1. kroku.
3. krok - tento krok je spíše výjimečný, protože by nastal pouze v případě nenalezení žádných hrozeb v prvním kroku. Analýza by tak byla považována za bezvýznamnou a nepodstatnou a byla by ukončena. (Hanzelková, 2013)

## SWOT analýza

Jednoduchým nástrojem, který se zaměřuje na charakteristiku hlavních faktorů, jež ovlivňují strategické postavení firmy, je SWOT analýza. Tato analýza se řadí mezi souhrnné metody a dá se označit za závěr strategické analýzy. Určuje klíčové silné a slabé stránky neboli vnitřní situaci podniku a také klíčové příležitosti a ohrožení, které charakterizují vnější okolí firmy. Podnik by se měl vždy snažit o podporu a rozvoj silných stránek a zároveň se snažit o útlum těch slabých. Mimo to však musí být připraven na možné potenciální příležitosti či hrozby, které podnik mohou ovlivňovat. Aby byla SWOT analýza účinná, měla by vždy vést k identifikaci, objevení, zhodnocení vlivů a následné predikci vývoje jednotlivých faktorů vnějšího a vnitřního prostředí podniku. (Sedláčková, 2006)

Silnou stránkou podniku můžou být například zkušenosti zaměstnanců, dobře sestavené strategické plány, významné patenty, know-how, autorská práva, nízké režijní náklady a další. Mezi slabé stránky se řadí nízké zkušenosti či malá praxe zaměstnanců či manažerů, nedostatek kapitálu, špatně zvolený úvěr, nízká kvalita produktů atd. Příležitostí pro podnik může být získání nové technologie, spojení s jiným podnikem, nové trendy na trhu, nalezení lepších distribučních cest či rozšíření na nový trh. Jako ohrožení se jeví vstup nové konkurence na trh, cenové války mezi podniky, zvýšení daní, úroků a další. (Salerno, 2014)

Postup SWOT analýzy je následující.

1. Volba zaměření SWOT analýzy, neboli určení toho, co se analyzuje.
2. Analýza prostředí (maximální počet charakteristik by neměl být více než 7 či 8):
  - vnějšího prostředí - nalezení faktorů, které nelze ovlivnit (příležitosti a hrozby),
  - vnitřního prostředí – určení silných a slabých stránek. (Sedláčková, 2006)
3. Sestavení SWOT analýzy do tabulkové podoby, kde se znázorní všechny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.
4. Ohodnocení nalezených faktorů pomocí vah v závislosti na jejich důležitost (součet vah musí dát číslo jedna). Nato jsou ohodnocena kritéria dle stupně vlivu (škála např. od 1 – 4, kde 1 - nízký vliv, 2 – střední vliv, 3 – nadprůměrný vliv, 4 - nejvyšší vliv). Dalším krokem je nalezení vazeb mezi silnými, slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími, a to vynásobením váhy se stupněm vlivu, čímž se zjistí celkové vážené ohodnocení.
5. Vše se propojí do níže uvedené matice, čímž se zjistí daná strategie. (Jakubíková, 2013)

Obrázek č. 2.1

Matice SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	ofenzivní	strategické spojení
Ohrožení	defenzivní	strategie úniku nebo likvidace

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy (Salerno, 2014)

Těmito strategiemi můžou být níže uvedené.

- Strategie SO (silná stránka, příležitost) – podnik by měl usilovat o příležitosti trhu a měl by mít silné stránky, které tyto příležitosti podporují. Důsledkem je růstově až agresivně orientovaná strategie, která je žádaným přístupem. Je zde vhodné modernizovat výrobu, mít široký marketing či nasadit vyšší či naopak nízké ceny.
- Strategie ST (silná stránka, ohrožení) – ač má podnik silné stránky, je ovlivněn špatným okolím. Snaží se tak objevit hrozby a přeměnit je v příležitost s užitím silných stránek. Zde jsou žádány i inovace či nové technologie.

- Strategie WO (příležitost, slabá stránka) – podnik má dostatek příležitostí, které by se měl snažit maximálně využívat a tím tak snižovat jeho slabé stránky. Podnik by se měl snažit o zvýšení tržního podílu či snížení nákladů.
- Strategie WT (slabá stránka, ohrožení) – jde o strategii obrannou, neboť podnik má řadu slabých stránek a také na něho působí mnoho hrozeb, strategie spočívá v minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozeb. Podnik zde spíše bojuje o přežití a možností bývá fúze nebo dokonce likvidace. (Salerno, 2014)

### 2.6.5 Marketingový plán

Tímto plánem, který je považován za plán strategický, se snaží podnik vyjádřit své možnosti, jak se prosadit na daném trhu proti konkurentům. Marketingový plán je dokumentem, jenž udává úkoly, které je nutno realizovat v určitém období. Tento plán by měl odpovědět na to, jaké činnosti se budou v marketingu realizovat, kdy se budou realizovat, kdo za ně bude zodpovědný a kolik peněžních prostředků jim bude svěřeno.

Významným úsekem marketingového plánu je marketingový mix, taktéž označován jako 4P. Marketingovým mixem rozumíme veškeré kontrolovatelné faktory, které byly navrženy tak, aby uspokojovaly potřeby zákazníků. Do marketingového mixu se řadí produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). (Jakubíková, 2013)

### Marketingový mix

**Produkt** je považován za základ marketingového mixu, jelikož představuje nabídku firmy sloužící k uspokojení potřeb zákazníků. Řadí se zde výrobky, služby či myšlenky, které podnik dodává na trhu pro své zákazníky. Produktem ovšem není pouhý výrobek či služba, ale je to celková nabídka zákazníkovi.

Produkt lze rozdělit do úrovní, kterými mohou být:

- jádro produktu – uspokojení potřeby, hlavní užitek z daného produktu, kvůli kterému si ho zákazník koupil,
- vlastní produkt – má většinou 5 znaků, mezi něž se řadí kvalita (znaky, které zaručí funkční, spolehlivý, bezpečný a snadno ovládatelný produkt), varianty produktu (více

provedení), design (zlepšení vlastností, estetická stránka), značka (jméno firmy) a obal (plní funkce při manipulaci, uchování, poskytuje informace či je součástí propagace),

- rozšířený produkt – obsahuje dodatečný užitek v podobě úvěru, záruk, instalace, údržby či poradenství o produktu a další. (Srpová, 2010)

**Cena** je jedinou složkou marketingového mixu produkující příjmy. Cena představuje částku zaplacenou na trhu za daný produkt. Cena tedy vyjadřuje hodnotu výrobku. Srpová (2010, str. 206) tvrdí, že: „*cenu můžeme definovat jako množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem. Určování ceny je tak vlastně hledáním vhodného kompromisu.*“

Podnik může využít různé cenové politiky. Lze se orientovat na maximalizování zisku, na velikost tržního podílu či na pouhé přežití (cena nezahrnuje zisk, strategii lze uplatňovat jen krátkodobě). Při samotném stanovování cen je nutné brát v potaz některé faktory, kterými můžou být náklady podniku, velikost poptávky nebo konkurenční firmy. (Srpová, 2010)

**Distribucí** se rozumí proces přesouvání produktu od výrobce ke správnému zákazníkovi, ve správný čas, v požadovaném množství a kvalitě. Základem pro distribuci je stanovení způsobu pohybu produktu od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Jde tedy o nalezení vhodné distribuční cesty, jejíž součástí mohou být i další subjekty, tzv. mezičlánky. Ty stanovují úroveň distribuční cesty. Distribuce se člení na přímý a nepřímý prodej.

- a) Přímý** prodej je nejjednodušší formou, neboť zákazník obdrží produkty rovnou od výrobce. Chybí zde role zprostředkovatele. Přímý prodej se využívá u finančně náročnějších a složitějších produktů, kde je používáno specializovaného servisu či u prodeje pro jednoho nebo pro omezený počet zákazníků. Přímý prodej může být realizován ve vlastních prodejnách (v místě produkce výrobků), formou prodeje ve vlastních automatech nebo prodeje bez prodejen (zásilkový prodej).
- b) Nepřímý** prodej je používán kvůli omezenosti a nemožnosti využít přímého prodeje. Roli zde hrají mezičlánky. Dle nich rozeznáváme jednoúrovňovou (přes maloobchod), dvouúrovňovou (nejprve velkoobchod, pak maloobchod) a tříúrovňovou distribuční cestu (agent zprostředkovává prodej mezi výrobcem a velkoobchodem).

**Propagace** neboli marketingová komunikace, je nástroj pro ovlivňování nákupního chování lidí. Podnik se snaží upozornit zákazníky na své nabídky, ceny či vlastnosti a kvalitu produktů. Chce nejen informovat o produktech (informativní cíl), ale i vytvořit pocit touhy po

nich (emocionální cíl), a zároveň poukázat na odlišení se od konkurence. Základní formou propagace je komunikační mix, který se skládá z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, přímého marketingu a z public relations. (Srpová, 2010)

- a) **Reklama** - nákladově výhodná při oslovování široké veřejnosti užitím médií (novin, rozhlasu, televize, internetu). Reklama je placenou a neosobní prezentací nabídky firmy. Může být využívána při propagaci produktů, stimulaci poptávky, připomenutí výrobků či jako určitá reakce na konkurenční propagaci. (Jakubíková, 2013)

Jednou z možností reklamy, je internetová reklama pomocí facebookových stránek. **Facebook** je jedna z největších sociálních sítí na celém světě. Je to společenský webový systém, sloužící ke komunikaci mezi uživateli, vytváření sociálních vztahů a sítí, seznámení se s lidmi či sdílení nejrůznějších multimediálních dat. Založení účtu firmu nic nestojí, avšak efekty vyplývající z nich jsou k nezaplacení. Facebook používá stále více a více lidí. Dle dostupných informací by ho mělo mít v červenci 2014 již 1,4 mld. lidí a každý den na Facebooku přibude asi 400 tis. nových uživatelů. (Facebook, 2014)

- b) **Podpora prodeje** – řadí se mezi další významné nástroje, pomocí kterého se podnik snaží stimulovat zákazníky k nákupu. Lze zde zahrnout např. vzorky zdarma, kupóny, prémie, ochutnávky, dárky, soutěže, cenově výhodnější balení apod.
- c) **Osobní prodej** – lze ho řadit za nejvíce efektivní nástroj komunikačního mixu, neboť je založen na přímé komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím, čímž je zajištěna bezprostřední zpětná vazba. Celkový efekt je ale dosti závislý na osobě prodejce a na jeho komunikačních či jiných vlastnostech.
- d) **Přímý marketing** - adresnější zacílení firmy na konkrétní zákazníky (na cílový segment), které lze oslovit a získat tak jejich názory např. pomocí telefonu, e-mailu či pošty. V současné době je často využíváno i služeb internetu či Facebooku.
- e) **Public relations** - pomocí něho se firma snaží udržovat pozitivní vztah s veřejností a zároveň si vytvářet dobré jméno. Patří sem např. sponzoring, publikování výroční zprávy, vztah a komunikace s médii, dary charitě a další. (Srpová, 2010)

## 2.6.6 Organizační struktura

V organizačním plánu je vyjádřena podoba vlastnictví firmy. Je zde možno detailněji popsat management podniku i jednotlivé obchodní podíly. Zmínka by měla padnout

i o vedoucích pracovnících či o vztazích nadřízenosti a podřízenosti. Toto vše uceluje organizační struktura. Ta se dá definovat jako způsob, kterým se dá podnik rozdělit a koordinovat dle druhu práce a jednotlivých úkolů. Je to tvorba pravidel, postupů, komunikace, autorit nebo kontroly a přijetí pouze odpovídajících výsledků. Organizační struktura představuje tedy vnitřní uspořádání firmy a znázorňuje se graficky, kdy výsledkem je organizační schéma. (Koráb, Rezňáková a Peterka, 2007)

### **2.6.7 Personální činnosti**

Personální činnosti jsou souhrnem aktivit v podniku, mezi které se řadí vytváření pracovních míst, plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich rozmisťování, vzdělávání, hodnocení, motivace a odměňování, péče o ně a o pracovní vztahy či jejich následné propouštění. Často se zde řadí i personální informační systémy. (Srpová, 2010)

V tomto podnikatelském záměru budou navrženy pouze některé vybrané personální činnosti, a to z toho důvodu, že je neúčelné zabývat se všemi činnostmi již tady. Zbylé personální činnosti se budou rozvíjet později, tedy až po reálném založení podnikání.

### **Personální plánování**

Jak tvrdí Kocianová (2010) personální plánování slouží k zabezpečování potřeby současných i budoucích zaměstnanců a zároveň k plánování jejich rozvoje. Tyto plány stanovují potřebu (poptávku), pokrytí (nabídku) a personální rozvoj pracovníků (plánování kariéry a následnictví). Personální plány musí zahrnovat potřebné množství pracovníků s danými znalostmi, dovednostmi, charakteristikami, a to vše s přiměřenými náklady a v určitém čase.

### **Nábor pracovníků**

Nábor znamená hledání, hodnocení a výběr pracovníků. Je významnou personální činností, která začíná oslovením lidí a bližší specifikací daného pracovního místa. Firma může zaměstnance získávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Z vnitřních zdrojů je to např. vlivem reorganizace práce, přeřazení na jinou pozici nebo kvůli zrušení určité funkce. Z vnějších zdrojů lze získat absolventy škol, lidi z úřadu práce či důchodce. Podnik může využít řady metod pro získání pracovníků. Mezi hlavní se řadí inzeráty, letáky, internet, spolupráce s úřady práce či školami, doporučení od známých, uchazeči se mohou i sami ozvat nebo je podnik osloví.

Po vyhledání potenciálních lidí následuje předvýběr uchazečů, tedy hodnocení a výběr těch, kteří odpovídají stanoveným specifikacím pracovního místa. Zaměstnavatel se může rozhodovat dle zaslaných životopisů, motivačních dopisů, vyplněných dotazníků, referencí či posudků. Náročnější funkce často vyžadují výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti (psychologické, jazykové, odborné, osobnostní, fyzické či jiné testy) či assessment center. Výběrový rozhovor může být individuální (rozhovor vedoucího rozhovoru a uchazeče), výběrový panel (více vedoucích rozhovoru) nebo výběrové řízení (obvykle má předem stanovený postup a na straně vedoucího rozhovoru je komise). (Kocianová, 2010)

Společnost Trexima pořádá průzkumy o personální práci. Z průzkumu vyplynulo, že nejčastěji užívaným kanálem pro nábor nových lidí je doporučení od svých zaměstnanců. Druhým v pořadí je zasílání životopisů lidmi do firem a v neposlední řadě jsou to webové stránky firem, kde zájemci přímo kontaktují danou firmu. Na úplném spodu skončila spolupráce se školami a těsně před ní je kontakt prostřednictvím sociálních sítí. (Moderní řízení, 2014b)

### **Hodnocení pracovníků**

Zaměstnavatel může hodnotit své zaměstnance s ohledem na jejich výkon, splnění úkolů a požadavků nebo na jejich chování. Výsledky z hodnocení slouží pro zlepšování situace a přebírání následných návrhů opatření. Hodnocení může být pravidelné a plánované dopředu (formální) nebo dle příležitostí (neformální). Úkolem hodnocení je zejména zjištění současného výkonu zaměstnance, jeho silných a slabých stránek, jeho zlepšování a s tím související následné odměňování, motivace, vzdělávání, plánování kariéry, rozmístění pracovníků apod.

Metod, jak úspěšně hodnotit pracovníky, je celá řada. Za zmínku stojí např. hodnocení podle výsledků, norem, stupnice, podle vyhotoveného dotazníku, formou assessment centre a další. Výsledek hodnocení musí být vždy zaměstnancům sdělen a oni musí mít možnost projevení názoru na něho. Společně by se mělo nalézt vhodné řešení vedoucí ke zlepšování výkonu. K tomuto je vhodné využít hodnotících rozhovorů. (Srpová, 2010)

### **Odměňování pracovníků**

Odměňování se řadí k základním činnostem v personální oblasti. Je důležité nejen pro ohodnocení za vykonanou práci, ale je i důležitým motivačním nástrojem zaměstnanců. (Kocianová, 2010) Účelem odměňování, jak uvádí Šikýř (2014, str. 116), je „*ocenit skutečný*



*výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu.“*

Systém odměňování zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, která zahrnuje mzdu (příp. plat), příplatky, odměny, prémie a další pohyblivé složky mzdy,
- nepeněžní odměny, kam patří uznání, povýšení, větší samostatnost, úspěch apod.,
- zaměstnanecké výhody (Kocianová, 2010).

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanecké výhody (benefity) neboli dodatečnou peněžitou hodnotu, která zvýhodňuje pracovníky a zvětšuje atraktivitu práce.

Tyto benefity se mohou členit na:

- vztahující se k práci – stravenky či příspěvek na stravování, delší doba dovolené, občerstvení v práci, vzdělávání nad rámec, příspěvek na dopravu,
- související s postavením pracovníka – využívání auta, benzínových karet, počítače, telefonu, získání příspěvku na pracovní oděv či zvýhodněné bydlení,
- sociálního charakteru – zdravotní péče (lázeňský pobyt, vitamíny, očkování, masáže), výhodné půjčky či bankovní účty, příspěvky na spoření, pojištění, dárky. (Šikýř, 2014)

## **Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání je proces sice náročný na náklady, čas i energii, ale o to větší a dlouhodobější užitek lze očekávat v budoucnosti. Jde tedy o investici do člověka. Vzdělávání je osvojování si nových znalostí, poznatků, techniky, norem, výrobků apod. (Plamínek, 2011) Moderní systém vzdělávání ve firmách obsahuje tradiční způsoby vzdělávání (adaptace, doškolení, rekvalifikace) a rozšiřování kvalifikace.

- Adaptace (zaškolení) – osvojování si nových dovedností, znalostí, které jsou spjaty s novým pracovním místem.
- Doškolení (prohloubení kvalifikace) – průběžné osvojování si nových dovedností, znalostí současného pracovního místa.
- Rekvalifikace (přeškolení) – osvojení si nových znalostí, dovedností pro výkon jiné pracovní pozice.

- Rozšiřování kvalifikace (rozvoj) – získávání nových znalostí a dovedností, které jsou nad rámec požadavků současné pozice. (Šikýř, 2014)

Vzdělávání můžeme členit na níže uvedené.

- Prezentace neboli výklad je přímé mluvení za pomoci techniky.
- Diskuze je rozhovor účastníků, kde cílem je rozebrat daný problém a diskutovat o něm.
- Koučování, což je rozvíjení zkušeností a dovedností, kdy trenér nepřikazuje, ale pomáhá účastníkovi dojít ke správnému řešení.
- Aktivní učení, do kterého lze řadit hraní rolí, řešení případových studií, e-learningy, semináře a nejrůznější skupinová cvičení.
- Sebevzdělávání je samostatné rozvíjení znalostí dle individuálního rozhodnutí člověka, který si sám může určit tempo, čas nebo směr výuky. (Bělohlávek, 2001)

Do vzdělávání lze řadit i **pracovní porady**, které musí být řízeny, aby bylo dosaženo efektivních výsledků. Správná porada by měla informovat pracovníky, odstranit jejich problémy, vyhodnotit výsledky a poskytnout zpětnou vazbu, sdílet zkušenosti s ostatními lidmi nebo dát šanci jednotlivým účastníkům projevit se a sdílet svůj názor. Porady zároveň poskytují cenné informace i manažerům o problémech jejich pracovníků, se kterými jim následně pomáhají.

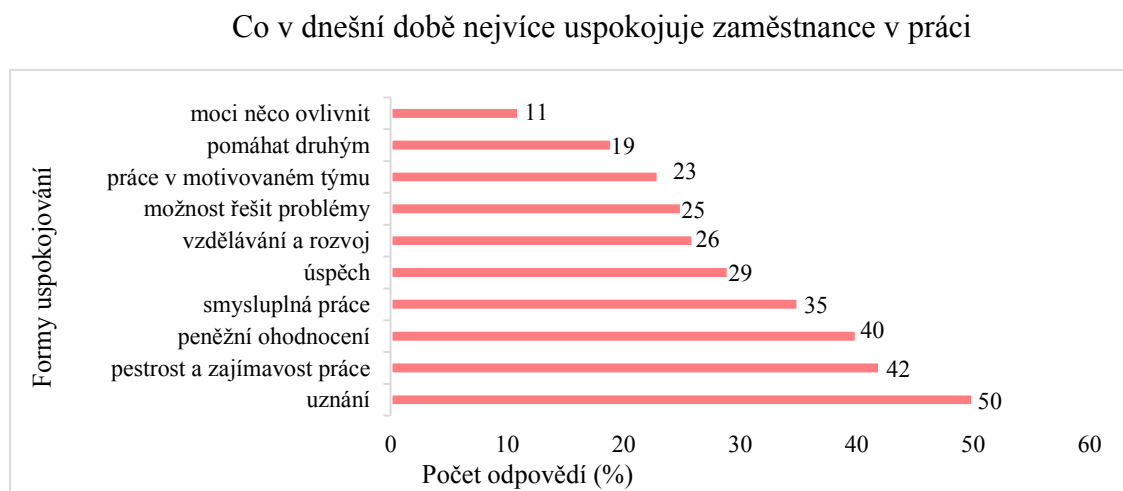
Vedoucí porady by se měl snažit odstranit nedostatky, které mohou během porady nastat, tedy chybějící cíl, program či zápisy z porad, řeší se nepodstatné věci, chybí diskuze apod. Proto by měl být vedoucí na poradu připraven a po skončení vyhodnotit její účinnost. (Bělohlávek, 2001)

## **Motivace pracovníků**

Jednou ze základních činností manažera je motivace, která vůbec není jednoduchou záležitostí. Platí zde totiž tvrzení - co platí na mě, nemusí platit na tebe, z čehož vyplývá, že motivace je velmi individuální. Mezi časté motivátory se řadí např. náplň práce, kariérní postup, získané pravomoci, dobré vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání, zpětná vazba (manažer věnuje zaměstnancům pozornost), poskytování informací či odměňování a řada benefitů (hrazená rekreace, kultura, sport, rekvalifikace, stáže, mobil, auto apod.). (Khelerová, 2010)

Dle průzkumu trhu společnosti Hays, vyplynulo, že zaměstnance v práci nejvíce uspokojuje uznání, dále zajímavost a pestrost vykonávané práce a až na třetím místě se umístilo peněžní ohodnocení. (Moderní řízení, 2014a)

Graf č. 2.1



Zdroj: vlastní zpracování dle časopisu Moderní řízení (2014a)

Manažer by měl tedy motivovat i dobrými vztahy na pracovišti, snažit se usnadňovat pracovní procesy, nepřikazovat (nemělo by chybět slovo „prosím“), musí jít vždy příkladem. Podstatné je i stanovení pravidel a dozor na jejich dodržování. Dále musí manažer umět chválit své pracovníky, zajímat se o ně, vcítit se do jejich role, omluvit se jim za křivdu, naslouchat jim, mít s nimi trpělivost, neměl by si přivlastňovat jejich zásluhy. Manažer by tedy měl jednat se svými pracovníky tak, jak chce, aby se jednalo s ním samým. (Franěk, 2012)

## 2.6.8 Finanční plán

Za velmi důležitou část podnikatelského záměru je považován finanční plán. Je celkovým rozhodovacím procesem, který stanoví cíle podniku (strategické i finanční) a způsoby jak jich firma může dosáhnout.

Finanční plán dává přehled nejen o finanční situaci a celkové reálnosti projektu, ale umožňuje i předvídat do budoucna. Finanční plán převádí všechny činnosti podniku na jediného jmenovatele – na peníze. Každý podnik se musí zabírat náklady, výnosy, ziskem a výší potřebných finančních prostředků, které si plánuje na další období. (Koráb, Reznáková a Peterka, 2007)

Struktura finančního plánu může být následující:

- plánovaná rozvaha – plánovaný vývoj majetku a zdrojů jeho krytí,
- plánovaný výkaz zisku a ztráty – plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek,
- plán peněžních toků – plánování příjmů a výdajů. (Srpová, 2011)

Základ finančního plánování je v **ročním finančním plánu**, pomocí něhož si podnik připraví cíle v časovém horizontu do jednoho roku, kdy hlavním cílem je zajištění likvidity. Dlouhodobé finanční plánování je zpravidla v časovém horizontu 2 až 5 let a zahrnuje investiční plánování či dlouhodobé financování. (Veber, 2012)

Významnou součástí finančního plánu je zpracování návrhu na **financování projektu**, a to zejména v případě cizích zdrojů. Uvede se jak jejich výše, doba splácení a podmínky nutné pro jejich poskytnutí. Při zakládání podnikání je nejlepší mít dostatek vlastních zdrojů na financování (vlastní vklad, zisk či prostředky z prodeje majetku či předchozího podnikání), případně si je půjčit od rodiny či přátel. Často to ale nemusí stačit. Nabízí se tak možnost využít cizí zdroje v podobě úvěru, půjčky, leasingu, dluhopisů apod. (Srpová, 2011)

## Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy je možné zhodnotit finanční zdraví podniku a zjistit, zda dosahuje postačující míry zisku, jak splácí závazky, využívá aktiv nebo má optimální kapitálovou strukturu apod. Finanční analýza poskytuje podniku zpětnou vazbu o jeho úspěšnosti a napomáhá k predikci budoucího vývoje. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Nově začínající podnik zatím za sebou nemá žádnou finanční historii, jenž by bylo možné rozebrat pomocí finanční analýzy. Koráb, Rezňáková a Peterka (2007, str. 60) tvrdí, že: *„postačí v této fázi posouzení finančních zdrojů potřebných pro start podniku, jejich pokrytí dostupnými zdroji a hrubá představa o vývoji finančních toků prováděna v rámci prvotních úvah při kontrole rentability a životaschopnosti podniku a našeho záměru.“*

Existuje hned několik metod pro finanční analýzu. Mezi základní se řadí horizontální a vertikální analýza, poměrová analýza, soustavy ukazatelů či bankrotní a bonitní modely. Pro účely této diplomové práce, a tudíž pro zhodnocení efektivnosti založení OS, bude využito poměrové analýzy. Pomocí **poměrových ukazatelů** lze poměřovat různé položky rozvahy,

výkazu zisku a ztráty či výkazu cash flow. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Základní poměrové ukazatele jsou spolu s jejich vzorcem pro výpočet uvedeny v Příloze č. 2.

Pojišťovny mají jiné priority než ostatní podniky. Na prvním místě musí být zmírnění či odstranění nepříznivých důsledků, které vznikají nahodilými událostmi. Kvůli těmto prioritám by měla být upravena i finanční analýza a je vhodné ji doplnit i o další ukazatele, specifické pro pojišťovny (např. pojišťovny jsou, na rozdíl od průmyslových podniků, často financovány až z 90 % cizím kapitálem) .

Základem pro co možná nejlepší zhodnocení finanční situace pojišťovny jsou poměrové ukazatele, tedy rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Je ale nutné je upravit. Důvody jsou ty, že pojišťovny mají jiné položky v účetnictví, dále musí řídit pojistný kmen a zároveň investiční portfolia. V neposlední řadě pojišťovny musí určit cenu pojistné ochrany bez znalosti nákladů souvisejících s poskytovanými službami. Ukazatele aktivity lze použít i u pojišťoven, objevují se ale málo. Z ukazatelů rentability je zásadní rentabilita vlastního kapitálu. U zadluženosti je to pak finanční páka, celková zadluženost a koeficient samofinancování. Ukazatele likvidity se běžně moc nepočítají, lepší je jejich nahrazení ukazateli solventnosti, kterými mohou být solvency ratio a technical coverage ratio. (Vávrová, 2014)

### **Specifické ukazatele pro pojišťovny**

- $$\text{solvency ratio} = \frac{\text{VK}}{\text{netto pojistné}} \quad (2.1)$$

Tento ukazatel solventnosti se vztahuje k vybavenosti pojišťovny kapitálem. Čím je vyšší, tím více je kapitálu pro řešení negativních odchylek, jenž mohou pojišťovnu postihnout. Doporučená hodnota je mezi 30 – 50 %

- $$\text{technical coverage ratio} = \frac{\text{technické rezervy} + \text{VK}}{\text{netto pojistné}} \quad (2.2)$$

Výsledná výše hodnotí dostatek vlastních a cizích zdrojů pro krytí dluhů. Hodnota by měla přesáhnout 150 %.

- $$\frac{\text{technické rezervy}}{\text{VK}} \quad (2.3)$$

Schopnost dostát závazkům, je zde poměr technických rezerv, které pojišťovna vytváří a vlastních prostředků, hodnota by měla být max. 350 %.

$$\bullet \frac{\text{investice}}{\text{technické rezervy}} \quad (2.4)$$

Ukazatel poměřuje investice k technickým rezervám pojišťovny, hodnota by měla přesáhnout 100 %).

$$\bullet \frac{\text{technické rezervy}}{\text{likvidní aktiva}} \quad (2.5)$$

Výsledek znázorňuje hodnocení likvidity, tedy počtu likvidního kapitálu, který pojišťovna má, doporučováno je zde nepřesáhnout 100 %. (Vávrová, 2014)

## Účetní výkazy

Aby bylo možné zpracovat finanční analýzu, musí mít podnik dostatek vstupních informací, které lze získat z **účetních výkazů** (z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow).

**Rozvaha** je základním účetním výkazem, ve kterém je zachycen jednotlivý majetek (aktiva) a zdroje jeho krytí (pasiva) v peněžním vyjádření. Aktiva se vždy musí rovnat pasivům (tzv. bilanční princip). Do aktiv se řadí dlouhodobý majetek (hmotný, nehmotný, finanční), oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek), pohledávky za upsaný základní kapitál a časové rozlišení. Pasiva obsahují vlastní kapitál (základní kapitál, kapitálové a rezervní fondy, VH minulých let a běžného období), cizí zdroje (rezervy, krátkodobé a dlouhodobé závazky, bankovní úvěry) a časové rozlišení.

Ve **výkazu zisků a ztráty** je znázorněno vytvoření výsledku hospodaření (rozdíl mezi výnosy a náklady) za dané účetní období. Výnosy jsou peněžní částky získané ze všech aktivit podniku za dané období. Náklady lze charakterizovat jako vynaložené peněžní částky na dosažení výnosů. Struktura VZZ je dána druhovým členěním nákladů, ty jsou diferencovány do tří oblastí na provozní, finanční a mimořádné.

Struktura VZZ je v ČR stupňovitá, tzn. že výsledek hospodaření je určen odděleně dle jednotlivých oblastí na:

- provozní VH (hlavní, opakující se operace),
- finanční VH (finanční činnosti),
- mimořádný VH (neočekávané a nepravidelné činnosti).

Struktura se dá popsat následujícími rovnicemi.

- $(\text{Provozní VH} + \text{finanční VH}) - \text{daň z příjmu} = \text{VH za běžnou činnost},$
- $\text{VH za běžnou činnost} + \text{mimořádný VH} = \text{VH za účetní období}.$

Pomocí **cash flow** může podnik sledovat veškeré své skutečné peněžní toky (příjmy a výdaje). CF je důležitý zejména pro odstranění časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy. Základem CF je zachycení změny stavu peněžních prostředků (peníze včetně cenin, peněz na cestě nebo na bankovních účtech) a peněžních ekvivalentů (krátkodobý likvidní majetek, např. obchodovatelné cenné papíry).

CF lze sestavit přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda se zabývá skutečným sledování příjmů a výdajů. Nepřímou metodou se transformuje výsledek hospodaření do peněžních prostředků a dále se poupraví o nepeněžní operace, změnu majetku a zdrojů krytí. Obě tyto metody lze sestavit buď do bilance (odděluje zdroje a užití prostředků) nebo sloupce (stanovuje salda toků z provozu, investic a z finančních činností). (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

## Daňová evidence

Každý podnikatel musí svou činnost evidovat, a to buď v podobě účetnictví (vedou ji právnické osoby nebo fyzické osoby, které jsou účetní jednotkou<sup>1</sup>) nebo daňové evidence (fyzické osoby, které nejsou účetní jednotkou). Vedení daňové evidence je nutné pro určení základu daně a pro výpočet daně z příjmu. Základ daně se vypočítá jako příjmy z podnikání snížené o výdaje, které byly vynaloženy na dosažení těchto příjmů. Daňová evidence podává přehled o majetku, dlužích, příjmech a výdajích. Ze zákona není stanovená forma této evidence, je ale určena základní dokumentace. Tou je vedení deníku příjmů a výdajů, karet dlouhodobého

---

<sup>1</sup> Účetní jednotkou se osoba stane zejména při překročení obrátu 25 mil. Kč za minulé období, pokud se запиše do Obchodního rejstříku nebo se účastní nějakého sdružení.

hmotného majetku, zásob, knih pohledávek a závazků, karet půjček a úvěrů, mzdových evidencí, knih jízd apod. (Kučerová, 2010)

Zásadní částí daňové evidence je vedení deníku příjmů a výdajů, kde se zobrazují peněžní platby i nepeněžní transakce. Do deníku je vhodné zaznamenat k transakci také datum, označení dokladu, zhuštěný popis a přehled o příjmech a výdajích, které je vhodné rozdělit na daňově uznatelné (snižující základ daně) a neuznatelné. Pokud podnikatel užívá pro podnikání automobil je povinen platit silniční daň. Zároveň má nárok na náhradu ve výši 3,70 Kč/km (pro rok 2015) a na úhradu nákladů za pohonné hmoty. Je zde ale nutností vedení knihy jízd. Druhou a jednodušší možností je využití paušálu. Ten lze uplatnit ve výši 5 000 Kč, v případě používání auta i k soukromým účelům je to 4 000 Kč. (Dušek a Sedláček, 2014)

### **2.6.9 Hodnocení rizik**

Realizace každého podnikatelského záměru zahrnuje určitou míru rizika, že se naše výsledky budou záporně či kladně odlišovat od zamýšleného cíle. Riziko je takový druh nejistoty, u kterého lze vyčíslit pravděpodobnost možných odchylek. Podnik by se měl snažit předcházet těmto rizikům jejich analýzou. Ta se zaměřuje na přiblížení možných rizikových situací, které mohou nastat, ale i na zpracování návrhu opatření při vzniku rizik.

Každý podnik by měl vždy individuálně zhodnotit rizikové faktory. Lze mezi ně řadit rizika z trhů, obchodů, produktů, kvality, managementu, zdrojů, produktivity, investic, informačních technologií, skladů, cash-flow či makroekonomická rizika apod. Dále je rizika vhodné rozlišovat dle jejich ovlivnitelnosti na ovlivnitelná (podnikatel má možnost je ovlivnit) a neovlivnitelná (nelze je ovlivnit, možná je jen eliminace nepříznivých důsledků). (Koráb, Reznáková a Peterka, 2007).

Jedním ze způsobů jak ohodnotit rizika je stanovení stupně dopadu a hodnoty výskytu (lze využít stupnice: 1 – velmi malé riziko, 2 – malé, 3 – střední, 4 – velké, 5 – zvláště velké). Vynásobením dopadu a výskytu se zjistí úroveň rizika. Tyto hodnoty lze znázornit např. v matici výskytu a dopadu (níže uvedený obrázek), čímž se zjistí, zda jde o velmi malá, malá, střední, velká nebo zvláště velká rizika. (Fotr, Hnilica, 2014)



Obrázek č. 2.2

Matice rizik

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Zdroj: Fotr, Hnilica (2014, str. 38)

Pro podnik je přirozené snažit se před rizikem chránit. Existují nejrůznější opatření, které mohou snížit dané riziko, lze do nich řadit:

- přijetí rizika,
- vyhnutí se rizikům,
- transfér rizika či jeho sdílení (např. pojištění, outsourcing factoring apod.),
- redukování rizika (např. tvorba rezerv, diverzifikace a další). (Macurová, 2011)

## Scénáře vývoje

V praxi se často užívá metody tří scénářů, a to základního, optimistického a pesimistického. Scénáře jsou jednoduchým nástrojem analyzující rizika projektu. Lze pomocí nich názorně vyobrazit výsledky daného projektu v daných situacích, které mohou v budoucnu nastat. Základní scénář většinou znázorňuje nejpravděpodobnější hodnoty, které mohou v určité situaci nastat, při působení daných faktorů. Optimistický scénář zachycuje nejlepší možné hodnoty, které povedou k nejlepšímu výsledku. Opakem je pesimistický scénář, v němž jsou uvedeny nejhorší možné hodnoty vedoucí k nejhoršímu výsledku. Pro každý scénář se pak určí odpovídající faktory rizika (např. v pesimistickém scénáři budou působit pesimistické rizikové faktory, tedy malé zisky, vysoké fixní náklady, malá poptávka apod.) (Fotr, Souček, 2005)

### 2.6.10 Přílohy

V příloze mohou být zahrnuty nejrůznější obsáhlé texty, obrázky, tabulky, grafy či další materiály, které jsou nezbytnou součástí podnikatelského záměru. Konkrétně lze zde zařadit např. kopii živnostenského listu, výpis z obchodního rejstříku, výkresy produktů, významné patenty či licence, nejrůznější finanční propočty, rozvahu, cash flow, výkaz zisku a ztráty, smlouvy s partnery, konkrétnější popis pracovníků či jejich životopisy a další. (Veber, 2012)

### 3 Charakteristika obchodní skupiny jako praktická specifika řešené problematiky

Pro vytvoření podnikatelského záměru byla zvolena myšlenka vytvoření obchodní skupiny pro spolupráci s pojišťovnou Kooperativa. Tato spolupráce se jeví jako dlouhodobě perspektivní, manažer využije svého podnikatelského potenciálu a posune svou práci pro Kooperativu o úroveň výše. Zatím pracoval jako pojišťovací zprostředkovatel a nyní chce založit obchodní skupinu, kdy on bude řídit jednotlivé zprostředkovatele. Po celou dobu bude jeho činnost pod záštitou pojišťovny Kooperativy, tím také bude mít obchodní skupina zajištěno dobré jméno hned od samého počátku podnikání. Kooperativa na oplátku očekává výborné výsledky a rozšíření její působnosti do dalších oblastí ČR.

#### 3.1 Vymezení obchodní skupiny

Skupina se dá charakterizovat jako *„jakékoliv množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého, vnímají se jako skupina. Dalším definování skupiny je hledání lidí, kteří odpovídají co největšímu počtu z charakteristik jako je definované členství, uvědomění si skupiny, smysl pro sdílení účelu, vzájemná závislost, vzájemné působení či schopnost jednat jednotně.“* Ve skupinách je často využíváno týmové práce, čímž se zdůrazní výhody spolupráce a využívání silných stránek pracovníků. (Cejthamr a Dědina, 2010, str. 154)

V této OS budou ziskatelé pracovat samostatně, budou odděleně uzavírat obchody, ale zároveň se snaží splnit cíle celé skupiny a taktéž i cíle Kooperativy. Tímto se projevuje týmová práce. Při splnění cílů dostanou členové skupiny např. další odměny, větší motivace apod.

Dalo by se říci, že OS, v rámci Kooperativy, funguje na principu jakoby franšízy, ale neplatí se za ní. OS získá know-how Kooperativy, bude prodávat její produkty a podnikat pod jejím logem. Hlavním principem je spolupráce Kooperativy a PZ. Funkcí skupiny je obchod, ale i nábor a řízení ziskatelů. Kooperativa zakládání OS vítá, neboť je pro ni lepší řídit menší kolektiv. Lépe na ně přenáší poznatky, motivace, OS jsou flexibilnější a dobře se kontrolují. OS se také lépe zacílí do „slepých“ míst, kde chybí zastoupení Kooperativy.

Obchodní skupina je řízená manažerem OS nebo vedoucím OS, kdy hlavním rozdílem mezi nimi je finanční ohodnocení a počet vedených ziskatelů. Vedoucí musí mít ve svém týmu min. 3 ziskatele, manažer jich musí mít aspoň 5. Manažer (vedoucí) je člověk, který se zajímá

nejen o uzavírání obchodů, ale i o manažerské činnosti, který jsou řízení, plánování, vedení týmu či porad, motivace, vzdělávání apod. Dále musí mít i schopnosti manažera, a tedy umět pracovat s lidmi, nebát se oslovit klienty, být reprezentativní. Tyto činnosti manažer (vedoucí) aplikuje v praxi se skupinou získaatelů, které sám přivedl do OS. Získatel je označení Kooperativy pro všechny subjekty, kteří pro ni sjednávají pojištění. Manažer nebo vedoucí OS si může otevřít partnerskou kancelář, jež bude zázemím pro nově vzniklou OS.

Každá z pojišťoven má svou formu podnikání, ale plně sofistikovaný systém se všemi manažerských dovedností mají jen některé. Dle provedeného průzkumu trhu bylo zjištěno, že jsou to největší pojišťovny na trhu (dle předepsaného pojistného), tedy Česká pojišťovna, Allianz, ČSOB Pojišťovna a Generali. Z těch menších lze zmínit AXA pojišťovnu, z makléřů je to Renomia, Insia, ze sítí finančního poradenství jsou to Partners, Insia, Fincentrums apod.

### **3.2 Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG**

OS bude svou činnost provozovat ve spolupráci s Kooperativou pojišťovnou, a.s., VIG (dále jen „Kooperativa“). Ta je druhou největší pojišťovnou na českém pojistném trhu, hned po České pojišťovně. Vznik Kooperativy se datuje k 28. 5. 1991, kdy byla založena bývalá a dnes již zaniklá Kooperativa československá družstevní pojišťovna, a.s. Kooperativa se v této podobě stala první komerční pojišťovnou na území ČR. V roce 1993, po rozpadu Československa, byla Kooperativa rozdělena na dvě odlišné pojišťovny, které se posléze sjednotily a nyní vystupují pod jednotným názvem Kooperativa.

Kooperativa je univerzální pojišťovna nabízející široký sortiment služeb, samozřejmostí je nabídka všech běžných druhů pojištění pro občany, podnikatele či pro malé i velké firmy. Její základní kapitál činí 3 mld. Kč. Kooperativa je součástí skupiny VIG, jež zahrnuje více než 50 pojišťoven a asi 23 tis. zaměstnanců ve 23 zemích. Kooperativa se pravidelně umísťuje se svými produkty na prvních pozicích v soutěži Pojišťovna roku a Zlatá Koruna. Od roku 2013 má svoji nadaci, která zahrnuje nejrozumnější sociální a kulturní projekty. (Kooperativa, 2015)

### **3.3 Představení Kooperativy v posledních třech letech**

Ke zhodnocení ekonomické situace Kooperativy je použita finanční analýza s využitím poměrových ukazatelů, která je blíže specifikovaná v kapitole č. 2.6.8 a v Příloze č. 2. Následující tabulka udává výsledky, jež budou dále komentovány.

Tabulka č. 3.1

## Finanční analýza poměrových ukazatelů Kooperativy za období 2009 – 2013

Ukazatel	Vzorec	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rentabilita (%)</b>						
ROA	(1.1)	5,201	6,636	5,240	5,892	6,015
ROE	(1.2)	19,916	25,698	21,427	23,332	24,115
ROS	(1.3)	7,793	11,255	9,146	10,603	11,012
<b>Aktivita</b>						
DO aktiv (dny)	(1.5)	672,937	717,417	739,617	774,914	781,073
obrat aktiv	(1.6)	0,535	0,502	0,487	0,465	0,461
DO pohledávek (dny)	(1.9)	23,757	22,116	24,230	20,899	25,939
obrat pohledávek	(1.10)	15,153	16,278	14,857	17,225	13,879
DO závazků (dny)	(1.11)	24,844	37,361	46,201	54,039	62,154
obrat závazků	(1.12)	14,491	9,636	7,792	6,662	5,792
pravidlo solventnosti	(1.13)	splněno	splněno	splněno	splněno	splněno
<b>Solventnost</b>						
technical coverage ratio	(2.2)	2,648	2,966	3,206	3,379	3,448
solvency ratio	(2.1)	0,612	0,739	0,764	0,832	0,867
<b>Zadluženost</b>						
koef. samofinancování	(1.17)	0,209	0,220	0,208	0,211	0,210
finanční páka	(1.18)	4,777	4,550	4,813	4,737	4,751
celková zadluženost	(1.19)	0,760	0,748	0,763	0,760	0,758
<b>Specifické ukazatele</b>						
investice/tech. rezervy	(2.4)	1,279	1,320	1,295	1,290	1,310
tech. rezervy/VK	(2.3)	3,325	3,012	3,194	3,061	2,977
tech. rezervy/likvid. aktiva	(2.5)	0,888	0,895	0,917	0,854	0,898

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Kooperativy 2009 – 2013 a dle Příloh č. 2 a 3

K zjištění výnosnosti vloženého kapitálu slouží **rentabilita**. ROA, ROE i ROS se u Kooperativy vyvíjela velmi slušně v závislosti na výši zisku (v odvětví je ROA i ROE kolem 10 %). Lze vypořádat, že při výrazném poklesu zisku v roce 2011 klesaly i ukazatele ROA a ROE (aktiva i vlastní kapitál stále rostou). Ukazatel ROE dosahuje největších čísel, co se týče rentabilit a její výše je dlouhodobě vysoká. To může přilákat pozornost akcionářů, kteří budou chtít do pojišťovny investovat. ROS také zaznamenala výrazný pokles v roce 2011 kvůli poklesu zisku. Tržby naopak od tohoto roku začínají růst (do tržeb se řadí předepsané hrubé pojistné z životního i neživotního pojištění). Růst tržeb způsobil nárůst životního pojistného, který je větší než pokles neživotního.

**Doba obratu** aktiv vykazuje vysoké hodnoty, které se stále zvyšují, což je špatné, protože se tím zvyšuje počet dnů potřebných pro přeměnění aktiv na peníze. **Obrat** klesá a je téměř shodný s výší v odvětví, který byl 0,7 v roce 2013. Hodnoty Kooperativy znamenají

snížující se rychlost přeměny aktiv na peníze. Doba obratu závazků<sup>2</sup> také stále roste, zde je to ale pro pojišťovnu pozitivní, neboť se zvyšuje doba, do které je třeba uhradit závazky věřitelům. Pro klienty Kooperativy je tento fakt spíše negativem, protože musí déle čekat na své pojistné plnění. Tato doba pak musí být větší než doba obratu pohledávek, což je ve všech případech splněno (pravidlo solventnosti). Obrat závazků se snížil ze 14 na necelých 6, závazky se tedy ve výkonech obrátí asi 6 krát. Doba obratu pohledávek se vyvíjí různě (tomu odpovídá i měnící se obrat), ale v posledních dvou letech roste, což je pro Kooperativu špatné. Pohledávky jsou uhrazeny za delší dobu. Klienti mají naopak na uhrazení závazků delší čas.

Likvidita není vhodným ukazatelem pro zhodnocení pojišťoven. Účelnější je využití ukazatelů **solventnosti**. Hodnoty ukazatele solvency ratio se ve všech zkoumaných letech pohybují mimo doporučenou úroveň a jejich výše stále rostou. Důvodem je rostoucí vlastní kapitál a současně klesající netto pojistné. Pojišťovna má tak zbytečně vysoký bezpečnostní kapitál, zároveň má dobrou pojistku pro možný negativní vývoj. Technical coverage ratio taktéž hodnotí solventnost. Hodnoty Kooperativy s přehledem překračují stanovenou hranici ve všech letech. Znamená to tedy dostatek zdrojů (vlastních i cizích) k pokrývání závazků.

Kooperativa, stejně jako většina pojišťoven, používá ke své činnosti výrazně cizí kapitál. Proto je vhodné určit ukazatele **zadluženosti**. Hodnoty celkové zadluženosti dosahují vyšších čísel než je doporučované rozmezí, což značí vyšší zadluženost. I z malých hodnot koeficientu samofinancování lze usoudit, že podnik není příliš finančně samostatný (asi jen z 20 % jsou aktiva financována akcionáři). To dokazuje i vysoká hodnota ukazatele finanční páky, která osciluje kolem hodnoty 4,7. Hlavním důvodem vysoké zadluženosti jsou velké finanční prostředky v podobě rezerv. U pojišťoven je to ale běžné, protože potřebují tyto rezervy pro výplatu pojistného plnění pro následující období.

Poměrovou analýzu je vhodné doplnit o další **specifické** ukazatele používané v oboru pojišťovnictví. Například investice dělené technickými rezervami (zde se většinou nezahrnují technické rezervy na životní pojištění), kde doporučovaná hodnota je nad 100 %. To

---

<sup>2</sup> Do krátkodobých závazků se u pojišťoven řadí depozita při pasivním zajištění, závazky z operací přímého pojištění a další závazky např. vůči finančním institucím, z operací zajištění a ostatní závazky.

Kooperativa splňuje ve všech letech (např. v roce 2013 je výše 131 %) a znamená to tedy, že investovala více, než kolik vložila prostředků do technických rezerv. Ukazatel technické rezervy lomené vlastním kapitálem poukazuje na schopnost pojišťovny splnit své závazky vzhledem k pojistným smlouvám. Doporučená hodnota je dodržena. Kooperativa má dost vysoké technické rezervy, které až do roku 2012 narůstaly. Rezervy jsou pak až přehnaně vysoké v poměru k vlastnímu kapitálu.

Další ukazatel, a to podíl technických rezerv a likvidních prostředků<sup>3</sup>, vyjadřuje počet likvidních prostředků pojišťovny. Hodnoty zde vykazují rostoucí trend (vyjma roku 2012) a lze vidět narůstající výši rezerv a klesající množství likvidních prostředků. Pokud by růst hodnoty pokračoval (nyní je výše již téměř 90 %) a přesáhl 100 %, mohlo by to znamenat, že pojišťovna nemá dostatek likvidních prostředků. Tím by mohla být ohrožena likvidita.

Z výše uvedeného hodnocení činnosti se jeví Kooperativa jako finančně stabilní. Velikost rentability vlastního kapitálu láká nové investory. Zvyšující se doba obratu závazků může pro klienty znamenat delší čekání na pojistné plnění. Zároveň ale díky růstu doby obratu pohledávek mají klienti více času na uhrazení závazků vůči Kooperativě. Ta má také dostatek vlastních i cizích zdrojů na úhradu svých závazků a zároveň má dostatečný bezpečnostní kapitál na případný negativní vývoj. Zadluženost je vyšší, ale v případě pojišťoven je to běžný stav. Kooperativa má poměrně vysoké technické rezervy, ty ale slouží pro budoucí výplatu pojistného plnění. Kooperativa je tak vždy dobře připravená pro následující období.

Pojišťovny jsou specifickými subjekty, které jsou v určitých věcech odlišné od průmyslových podniků. Proto je nutno vyhodnotit i ukazatele běžné pro pojišťovny, které jsou uvedeny níže v tabulce.

---

<sup>3</sup> Za likvidní prostředky jsou u pojišťoven považovány finanční umístění v podnikatelských seskupeních, krátkodobé dluhové cenné papíry a hotovost na účtech a v pokladně.

Tabulka č. 3.2

## Základní ukazatele Kooperativy v letech 2009 – 2013

Ukazatel/rok	2009	2010	2011	2012	2013
podíl na trhu v předepsaném pojistném (%)	22,15	20,44	20,59	20,51	20,79
celkové předepsané pojistné (mld. Kč)	30,996	30,089	30,503	30,617	31,32
zisk za účetní období (mld. Kč)	2,416	3,477	2,79	3,246	3,449
před. pojistné v neživotním pojištění (mld. Kč)	23,3	22,5	21,74	21,51	21,44
před. pojistné v životním pojištění (mld. Kč)	7,7	8,4	8,76	9,11	9,88
počet klientů (mil. obyv.)	2,03	2,03	2,04	2,02	2,05
celkový počet smluv (mil. ks)	3,94	4,02	4,1	3,8	3,85
počet zaměstnanců	3 848	3 754	3 775	3 838	3 848
počet vyřízených pojistných událostí (tis.)	513	553	549	551	586
počet výhradních poj. zprostředkovatelů	-	800	1 078	1 017	1 075
počet poboček Kooperativy (ks)	-	-	330	323	335

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Kooperativy za roky 2009 – 2013

Od roku 2009 bylo pojišťovnictví ovlivňováno působením hospodářské krize, která měla vliv na snížení poptávky po těchto službách, a to ve sféře retailového (pro občany) i korporátního (podnikatelského) pojištění. Kooperativa ale považuje své podnikání za úspěšné, neboť i přes nepřízeň některých faktorů dokázala zabudovat úsporné opatření a zvýšit svoji efektivitu, ziskovost i celkové předepsané pojistné. V následujícím roce byla činnost pojišťovny ztížena stále trvající ekonomickou krizí, tím zapříčiněnou velkou nezaměstnaností, výrazným konkurenčním bojem mezi pojišťovnami, ale i živelnými katastrofami. ČR sužovaly několikeré povodně, silné vichřice, sněhové kalamity. Tyto události dokázala Kooperativa zvládnout a i přes snížení některých ukazatelů (podíl na trhu, předepsané pojistné, počet zaměstnanců) dokázala zvýšit zisk o 1 mld. Kč (44 %) oproti roku 2009.

Roky 2011 - 2013 byly pro Kooperativu úspěšné. Ač ještě na ekonomiku působily dozvuky hospodářské krize, dokázala obstát na pojistném trhu. To dokazuje i rostoucí trend počtu zaměstnanců, počtu vyřízených smluv, celkového předepsaného pojistného. V roce 2011 došlo k výraznému snížení zisku (nejspíš vlivem proplácení povodní z roku 2010), ten ale v dalších letech opět začal narůstat. V roce 2013 Kooperativa překonala rok předcházející a dosáhla ještě většího hospodářského výsledku (3,4 mld. Kč). Dařilo se jí i v ostatních ukazatelích (např. zvýšila počet nových zprostředkovatelů nebo nově vybudovaných poboček. Kooperativa dokázala i zvýšit předepsané pojistné v oblasti životního pojištění o 8,5 %, a to i přes stagnující pojistný trh, vyplácení škod po povodních nebo přes zavedení nové legislativy.

Z uvedeného rozboru finanční situace Kooperativy lze odvodit, že její hospodaření bylo výrazně ovlivňováno jak ekonomickou krizí, živelnými pohromami či dalšími výše zmíněnými faktory. Ale i přes nepřízeň těchto faktorů lze hodnotit její podnikatelskou činnost jako velmi úspěšnou. A to je i důvod spolupráce obchodní skupiny s Kooperativou, protože se jeví jako významný strategický partner pro podnikání. Kooperativa stále upevňuje pozici druhé největší pojišťovny na českém pojistném trhu.

Zmínka by měla padnout i o **odvětví pojišťovnictví**, které je v dnešní době atraktivní. Pojistný trh by se měl do budoucna rozvíjet a zaměstnanost v něm by měla dlouhodobě růst. Obyvatelstvo stárne, zvyšuje se doba odchodu do důchodu, neustále roste počet přírodních katastrof. Tyto i další faktory zabezpečují neustálou poptávku po pojištění. (Národní vzdělávací fond, 2014) Poptávka roste i díky trendu životního stylu. Jak uvedl průzkum společnosti GfK (firma zaměstnávající experty, kteří poskytují údaje o trhu a spotřebitelích, asi ve 100 zemích světa), stále více lidí začíná pravidelně sportovat (nyní 60 % lidí v ČR by mělo aspoň 1 týden cvičit). Nejoblíbenějšími sporty jsou turistika, plavání, kolo, fitness, fotbal. (GfK, 2014) Díky tomuto trendu roste i poptávka po pojistné ochraně.

### 3.4 Představení obchodní skupiny

Název:	Obchodní skupina Markéty Řepové
Právní forma:	podnikatel
Manažer OS:	Bc. Markéta Řepová
Předmět podnikání:	poskytování pojišťovací činnosti – zprostředkovatelská a poradenská činnost, provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti stavebního spoření, penzijního připojištění, včetně doplňkového penzijního spoření a důchodového spoření
Dle CZ-NACE:	sekce K (peněžnictví a pojišťovnictví) – oddíl 65.1 - pojištění
Datum zahájení:	1. 4. 2015
Sídlo:	Horní Lideč 293, 756 12
Identifikační číslo:	87674962
Telefonní číslo:	732 442 446
E-mail:	marketa.repova@kooperativa.cz
Webové stránky:	www.pojistenivsetinsko.cz



## **4 Vytvoření podnikatelského záměru založení obchodní skupiny**

### **4.1 Titulní strana, obsah**



# **Podnikatelský záměr**

**na téma**

## **Založení obchodní skupiny Markéty Řepové ve spolupráci s pojišťovnou Kooperativa**

Autor podnikatelského záměru: Bc. Markéta Řepová

Zakladatel a manažer obchodní skupiny: Bc. Markéta Řepová

Kancelář obchodní skupiny: Horní Lideč 293, 756 12

Datum založení podnikání: 1. 4. 2015

Informace uvedené v tomto dokumentu jsou důvěrnými a jsou předmětem obchodního tajemství. Dokument nesmí být kopírován či jinak rozmnožován bez písemného souhlasu autora.

## Obsah

Obsah podnikatelského záměru zde nebude zveřejněn z toho důvodu, že je totožný s obsahem praktické části této diplomové práce. Začíná tedy kapitolou 4.1 Titulní strana a končí kapitolou 4.10 Přílohy (viz strana č. 3 a 4).

### 4.2 Exekutivní souhrn

Základní myšlenka:	vytvořením obchodní skupiny ve spolupráci s pojišťovnou Kooperativa.
Hlavní cíl:	získat odměnu z tohoto podnikání, dosažení osobní prestiže manažera i celé obchodní skupiny.
Tým:	manažer skupiny, který bude řídit 5 pojišťovacích zprostředkovatelů.
Produkt:	pojistné produkty Kooperativy, které budou dále blíže specifikovány.
Umístění:	obec Horní Lideč (Vsetínsko, Zlínský kraj).
Provozní prostory:	partnerská kancelář o velikosti cca 35 m <sup>2</sup> v centru dění obce Horní Lideč.
Trh:	lidé v produktivním věku (ekonomicky aktivní), mezi 20 – 59 lety a lidé z obce Horní Lideč a z jejího blízkého okolí (cca do 20 km).
Konkurence:	Česká pojišťovna sídlící v obci, další konkurence je vzdálena od obce 6 km ve Valašských Kloboukách nebo 21 km ve Vsetíně či Vizovicích.
Distribuce:	přímý prodej produktů buď v partnerské kanceláři či v bydlišti klientů.
Konkur. výhoda:	podnikání pod silným jménem Kooperativy, která za podnikání odpovídá, poskytuje know-how a nabízí široké motivační ohodnocení.
Financování:	vlastní kapitál manažera obchodní skupiny, ten bude sloužit zejména na vybavení kanceláře a platbu prvotních provozních nákladů.
Harmonogram:	zahájení podnikání bude dne 1. 4. 2015, nábor lidí začne již 5. 1. 2015 a od 23. 2. 2015 lze začít se školením pracovníků týmu obchodní skupiny.
Předpok. náklady:	manažerovi OS budou pravidelně vznikat provozní náklady či náklady na propagaci. Významnou položkou budou i jednorázové výdaje na vybavení partnerské kanceláře (nábytek, spotřebiče atd.) v souhrnu 79 772 Kč.

**Předpok. výnosy:** hlavní složkou výnosu jsou provize manažera (viz Příloha č. 18 a 20). Provize dle vyhotovených modelací vykazují rostoucí trend v optimistické verzi. Základní verze v druhém roce zaznamenává pokles, v dalších letech již také roste. Tato skutečnost je pro manažera jistě významnou, neboť vyobrazuje efektivnost skupiny. Dalším významným příjmem manažera OS jsou příspěvky od Kooperativy na provoz kanceláře a od ziskatelů. Kooperativa poskytuje další významné motivace, které budou v práci více rozvedeny.

### **4.3 Popis podnikání**

V rámci této kapitoly bude popsáno podnikání, a to od samotného začátku, tedy od zahájení podnikání. Budou zde popsány produkty, zákazníci, výběr, umístění a vybavení tzv. partnerské kanceláře, členové obchodní skupiny, výběr strategie, vize, mise a cílů pro skupinu.

#### **4.3.1 Pojistné produkty**

Produktem pro OS jsou pojistné služby, což je pojistná ochrana lidí proti riziku, které může, ale nemusí v budoucnu nastat. Klient uzavře s Kooperativou prostřednictvím OS smlouvu a v případě pojistné události očekává výplatu pojistného plnění, které zajistí Kooperativa (vysvětlení pojmů viz Příloha č. 1). OS je povinna přebírat pojistné produkty od Kooperativy. Ta je univerzální pojišťovnou. Znamená to, že její produktové portfolio zahrnuje veškeré běžné druhy pojištění, tedy pojištění občanů, podnikatelů, firem, majetku a další.

#### **4.3.2 Zákazníci**

Výhodou podnikání pod záštitou Kooperativy je to, že prvními klienty mohou být současní klienti Kooperativy. Ti mohou využít toho, že zřízená kancelář je blíže jejich bydliště, nemusí tak dojíždět do vzdálenějších poboček. Za samozřejmé se uvažuje i získání nových klientů.

Při výběru pojišťovny, resp. PZ mohou hrát roli různé faktory. Ať už to je dobré jméno pojišťovny, ceny, kvalita produktů, doprovodný servis (např. zabezpečení řemeslníka při škodě) nebo varianty zahrnující různé pokrytí rizik a další. Kooperativa, a tedy i OS se snaží na své zákazníky zapůsobit kvalitou produktů, kdy v pojištění jsou zahrnuta maximálně možná rizika,

bez možných nástrah. Předností je i dobré jméno Kooperativy, jakožto 2. největší pojišťovny v ČR. Pokud klienti využívají služeb pojišťovnictví, tak to ve většině případů není bezmyšlenkové rozhodnutí. Často si nejprve nechají vyhotovit nabídku, potom ji mohou srovnat s dalšími nabídkami jiných pojišťoven a až poté pojištění uzavřou. Pojistná ochrana nemusí být krátkodobá, a proto lidé chtějí nabídku důkladně zvážit.

#### **4.3.3 Zahájení podnikání**

Manažer OS už pro Kooperativu určitou dobu pracuje jako zprostředkovatel, ale ostatní členové skupiny teprve začínají. Proto tento podnikatelský záměr bude realizován od samého počátku, tedy již od prvního kontaktu s Kooperativou a s rozhodnutím o spolupráci s ní. První základní otázkou je proč právě pojišťovna Kooperativa? Jak již bylo výše zmíněno, Kooperativa je 2. největší pojišťovna na českém pojistném trhu, je součástí velkého komplexu VIG, který sdružuje další špičkové pojišťovny ve 23 různých zemích. Kooperativa nabízí více variant podnikání. Vstupní investicí je pouze člověk a jeho potenciál, všechny ostatní náklady spojené s provozem zařizuje Kooperativa.

V případě rozhodnutí pro aktivní spolupráci je nezbytností splnění určitých zákonných předpokladů. Je to registrace u ČNB a splnění zkoušky odborné způsobilosti. V pojišťovně si dohodneme termín zkoušky. Ta je dána zákonem č. 38/2004 Sb., o PZ a samostatných likvidátorech pojistných událostí v platném znění. Pro tuto zkoušku pojišťovna nabízí pomoc a možnosti přípravy. Proto jsou na jejích webových stránkách on-line testy, které se skládají z 600 testových otázek.

Po úspěšném složení zkoušky se lze zaregistrovat u ČNB. Za registraci se platí poplatek 10 tis. Kč. Poté je nutné navštívit nebo informovat živnostenský úřad, finanční úřad, zdravotní pojišťovnu a českou správu sociálního zabezpečení. Živnost vyřídíme na živnostenském úřadu, čímž zahájíme podnikání vyplněním Jednotného registračního formuláře, k němuž je třeba doložit občanský průkaz. Protože zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví je živnost volná (zprostředkování obchodu a služeb, dle zákona č. 38/2004 Sb.) jsou vyžadovány i doklady o ukončeném středoškolském vzdělání a důvěryhodnost (výpis z trestního rejstříku). Takto ohlásíme živnost, zaregistrujeme se k SP a ZP a k dani z příjmu. Pomocí tohoto formuláře se lze registrovat i k silniční dani. Ohlášením živnosti získáme živnostenské oprávnění. Po vyřízení registrace u ČNB, která trvá asi 4 – 6 týdnů, již lze uzavřít smlouvu s Kooperativou o výhradním obchodním zastoupení. Zde je třeba doložit řadu podkladů např. výpis z trestního

rejstříku, kopii nejvyššího vzdělání apod. Dalším krokem je již hledání kanceláře a následné zahájení podnikatelské činnosti. Celkový časový harmonogram založení OS je v Příloze č. 6.

#### **4.3.4 Partnerská kancelář**

Partnerská kancelář bude sloužit jako zázemí pro manažera OS. Získatelé ji ale mohou libovolně využívat pro své obchody. Hlavní místností bude kancelář manažera, kde se následně budou konat i porady, školení či další týmové činnosti. Další částí bude uvítací místnost s dvěma velkými stoly, navzájem oddělenými. Tento prostor slouží zejména pro získatele a jejich jednání s klienty. V zázemí samozřejmě nebude chybět menší kuchyňka a toaleta.

Pojišťovna Kooperativa podporuje zakládání nových partnerských kanceláří, a to např. kvůli lepší dostupnosti pojištění pro zákazníky. Je tedy vhodné umístit kancelář do oblasti, kde se ještě žádná taková nenachází a je dobré brát také ohled na umístění konkurenčních pojišťoven. Umístění nové kanceláře musí schválit Kooperativa. Ta také přispívá na zřízení a poté na samotný provoz partnerské kanceláře. Tento příspěvek náleží manažerovi OS a je vyplácen automaticky v rámci provizní listiny, a to měsíčně. Kooperativa rozeznává 3 typy kanceláří lišící se regionální zónou (umístění kanceláře), obchodní výkonností skupiny a následně velikostí příspěvku. Těmito typy jsou kancelář Standard, Standard – certifikovaná přepážka a Nadstandard (blíže specifikované v kapitole plánované výnosy).

I přesto, že kancelář bude mít 5 získatelů, bude zvolena kancelář typu Standard, protože varianta Nadstandard je pro nově otevřenou kancelář poměrně drahou záležitostí. Je zde totiž nutnost sladit nábytek a celkový design do stylu Kooperativy, tzn. vše nakoupit od předem vybraných výrobců, kteří nejsou nejlevější. Další nutností je zřídit přepážku a mít pro ni pracovníka. Tento pracovník se pak musí zaškolovat speciálně pro přepážkovou činnost u Kooperativy. Je zde ale ambice dosažení kanceláře typu Nadstandard do budoucnosti.

#### **Umístění partnerské kanceláře**

Jako vhodným místem pro novou kancelář byla zvolena lokalita obce Horní Lideč ležící ve Zlínském kraji. Umístění bylo vybráno prioritně kvůli nízké konkurenci v okolí obce. Přímo v obci je pouze pobočka České pojišťovny. A v nejbližších sousedních obcích není žádná pojišťovna. Nejbližší se nachází až ve Valašských Kloboukách, vzdálených cca 6,6 km a dále

potom ve Vsetíně, který je 21 km daleko od Horního Lidče. Umístění je také výhodné vzhledem k pomyslnému středu tří měst, jimiž jsou Zlín, Vsetín a Valašské Klobouky (viz Příloha č. 7).

Po důkladném průzkumu trhu, který byl prováděn přímo v terénu obce, se jeví jako vhodnou příležitostí bývalá prodejna firmy Carnex, spol. s r.o. vlastněná firmou Form, s.r.o. Majitel je ochoten ji pronajmou na dobu neurčitou za měsíční nájem ve výši 6 000 Kč. Objekt má cca 35 m<sup>2</sup>. Dalo by se říci, že kancelář je v přirozeném centru dění v obci, místo tak bylo zvoleno velice vhodně. Kancelář jde vidět z hlavní cesty a jsou zde 3 možné přístupové cesty. (viz Příloha č. 7) Očekává se, že asi ¾ klientů bude chtít OS cíleně navštívit (dopředu si najdou umístění kanceláře). ¼ lidí by mohla být typu „náhodní“ klienti, kteří narazí na kancelář neplánovaně (např. nemají vyřízené cestovní pojištění – obec je skoro na hranici se Slovenskem nebo místní obyvatelé či obyvatelé z vedlejších obcí mohou využít osobní návštěvy kanceláře).

### **Provoz kanceláře**

Pro kancelář typu Standard není stanovena žádná pracovní doba. Manažer kanceláře si může vybrat pracovní dobu, jakou uzná za vhodnou. Dle průzkumu trhu okolních obchodů a prodejen v místě kanceláře byla stanovena následující otevírací doba.

ÚT – Pá: 08:00 – 12:00

14:00 – 17:00

So – Ne: Zavřeno

Manažer bude v kanceláři každé úterý. Ve středu, čtvrtek a pátek bude pracovní doba rozdělena na ziskatele, kteří se budou střídát. Pondělí připadá na vzdělávání či porady.

### **Lokalita kanceláře**

Hned vedle zamýšlené kanceláře je lékařské středisko, obecní úřad, prodejna textilu, kadeřnictví, cukrárna, prodejna nábytku. Asi o 30 metrů dál je velké fotbalové hřiště, hřiště na hokej a volejbal, které slouží zejména základní škole, jež sídlí o pár metrů dále. Další výhodou je i vlakové nádraží a autobusová zastávka, která je asi minutu chůze. Vedle vlakového nádraží je ubytování a restaurace. V blízkosti je prodejna potravin a drogerie, papírnictví a barvy laky.

## Vybavení kanceláře

Místo, kde nyní bude partnerská kancelář, sloužilo jako prodejna masa. Je zde tedy již zařízená toaleta (WC, umyvadlo) i kuchyňka (menší kuchyňská linka, dřez, malá lednice). Ostatní vybavení musí být dokoupeno. Nábytek bude koupen od internetové společnosti Ketyban.cz a v obchodě Ikea, jednotlivé položky včetně jejich vyúčtování je uvedeno v Příloze č. 12. Dekorace obsahují květiny, svíčky a další doplňky. Kancelářským vybavením se zde myslí přihrádky na dokumenty, šanony, odpadkové koše, krabice na dokumenty a nástěnka z obchodu Ikea. Další spotřebiče (mikrovlnná trouba, tiskárna) budou koupeny v obchodě Kasa.cz, Mall.cz (kávovar, varná konvice a reproduktory) a patro.cz (mobilní projektor, flipchart). Všechny tyto firmy byly vybrány dle kritérií kvality, ceny a spolehlivosti dodavatele.

Výše uvedené vybavení kanceláře budou ve většině případů využívat i ziskatelé. A protože bude veškeré vybavení kupovat manažer OS na své náklady, bude chtít po ziskatelích **příspěvek** na vybavení a na energie ve výši 500 Kč měsíčně za osobu. Manažer **vložil** do tohoto podnikání věci ze svého majetku, jedná se o automobil Citroën C4; 1,4, notebook HP (H6D71ES) a tablet Samsung Galaxy Tab 2.

OS bude využívat **loga** Kooperativy zejména pro zvýšení zájmu klientů. Všechny náklady spojené s logem, ale i další reklamní náklady (např. stojany na letáky, výlohy nebo reklamní nosiče) hradí přímo Kooperativa. Ta se také stará o další drobnosti jako např. vizitky, e-mailovou adresu, výzdobu, samolepky na auta či o nejrůznější reklamní předměty.

## Podnikové systémy

Kooperativa poskytuje všem svým partnerům přístup do podnikových systémů, kde dnes už probíhá většina výukových a školících činností, zkoušky či samostudium. V systémech jsou také veškeré smlouvy, díky kterým lze neustále sledovat pojistný kmen, informace o klientech, novinky a vyhodnocení. Softwarovou podporu kanceláře financuje Kooperativa, skupině tak nevznikají žádné další náklady.

### 4.3.5 Tým

Při zahájení podnikání bude skupina obsahovat 6 lidí, z nichž jeden je manažer obchodní skupiny a zbylých 5 jsou členové skupiny pracující na IČ, nejsou tedy zaměstnaní. Postupně by

se ale skupina měla rozrůstat a jedním z cílů je nárůst počtu lidí o dva pracovníky do dvou let. Dle vyhotovených dotazníků (viz Příloha č. 13) bylo zjištěno, že respondenti považují optimální velikost týmu ve výši 6 – 10 lidí, jsou zde tedy stále možnosti růstu skupiny do budoucna.

Manažer skupinu zakládá a bude ji řídit. Proto je nezbytné určit základní činnosti, které bude vykonávat on sám a které budou v kompetenci získaatelů. **Náplň práce** je následující:

- manažer OS – vedení a řízení skupiny, plánování, nábor, odměňování, hodnocení, vzdělávání, motivování pracovníků, finanční plánování, kontrola, vedení daňové evidence a odpovídající dokumentace,
- jednotliví získaatelé – uzavírání obchodů a zvyšování kvalifikace.

**Styl řízení** - po vyhodnocení jednotlivých stylů řízení byl manažerem OS vybrán leadership. Název manažera je, že leadership je nejlepší pro rozvoj firmy, neboť je jednodušší lidi táhnout než je tlačit a nutit. Každý člověk udělá danou věc raději, protože sám chce a ví, že je to tak správně. Když je k výkonu nucen jiným člověkem, může se efekt spíše míjet účinkem a zaměstnanec se může cítit frustrovaný. Manažer bude chtít jít sám osobním příkladem, protože ten funguje nejlépe.

#### 4.3.6 Stanovení vize, strategie, poslání a cílů

Na začátku každého podnikatelského úspěchu stojí cílevědomost, odhodlání a dobře stanovená **vize**. Vizí pojišťovny Kooperativa je poskytovat nejlepších služeb v oblasti pojišťovnictví a být jedničkou na pojistném trhu v ČR. Proto chce rozvíjet síť externích spolupracovníků, kteří jí pomohou naplnit cíle. Každý manažer OS může mít samozřejmě svoji vizi, ta ale nesmí být v rozporu s vizí Kooperativy. Pro tuto OS byla stanovena následující vize - úspěšná organizace musí být postavená na kvalitních a vhodně motivovaných pracovnících, u nichž je nezbytný rozvoj a komunikace, s nimiž pak následně dosáhneme silné klientské základny.

OS, jakožto i každá firma, by měla mít stanovenou **strategii** neboli cestu, jak dosáhnout svých dlouhodobých cílů. Strategie pro OS byla stanovena – kvalitní práci obchodní skupiny reprezentovat silnou firmu a zajistit plný pečovatelský servis pro klienty. A zvyšovat tržní podíl svými výkony. **Poslání** pro OS bylo zvoleno - poskytování kvalitních produktů pojišťovny Kooperativa, neustálé zdokonalování servisu a přístupu ke klientům. Nezbytné je i pravidelné školení a motivování pracovníků, kteří jsou hnací silou celého byznysu.



Jednotlivé **cíle**, kterých by skupina chtěla v daném období dosáhnout, jsou níže uvedené. Tyto cíle byly poupraveny i dle dotazníkového průzkumu (viz Příloha č. 14).

- Nárůst počtu ziskatelů ve skupině o dva lidi do 3 let.
- Dosažení průměrné měsíční produkce OS do výše alespoň 400 tis. Kč do 2 let.
- Dosažení min. průměrné měsíční provize 14 tis. Kč pro každého ziskatele do 1 roku.
- Dosáhnout pojistného kmene ve výši 2 mil. Kč za celou OS do 1 roku.
- Dosažení kanceláře typu Nadstandard a tím i zřízení přepážky do 3 let od vzniku.

#### **4.4 Analýza trhu**

V této části práce bude již konkrétně provedena analýza trhu, a to nejprve s použitím tržní segmentace. Pro ujasnění všech informací o firmě a prostředí, ve kterém působí, bude provedena pasportizace prostředí. Následně bude prostředí rozebráno na makroprostředí, které bude popsáno pomocí PEST analýzy a poté na mikroprostředí, kdy pro pochopení jednotlivých příčin bude využito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následně bude použita SWOT analýza, která je souhrnnou metodou interakce vnitřních a vnějších faktorů.

##### **4.4.1 Tržní segmentace**

Pro tuto OS byl stanoven celkový trh, kterým jsou finanční služby, konkrétněji pak pojišťovnictví. Segmentace do cílových trhů dle kritérií vypadá následovně.

- Geografická kritéria – klienty pro OS můžou být občané žijící v okolí vesnice Horní Lideč, v blízkosti se nachází jen Česká pojišťovna. Další nejbližší konkurence je 6 km ve Val. Kloboukách a 20 km ve Vsetíně. Lidé jsou zde ale spíše zvyklí jezdit až do Vsetína, proto se předpokládá, že by obchodní místo mohli navštěvovat.
- Demografická kritéria – služeb mohou využít lidé všech věkových vrstev. Pro skupinu jsou cílovým segmentem lidé v produktivním věku mezi 20 – 59 lety, a to muži i ženy.
- Socioekonomická kritéria – s dobrým zaměstnáním a se zvyšujícím příjmem mohou lidé více investovat do pojištění, protože se cítí bohatší a tím mohou kupovat nový majetek či cestovat. Další ovlivnění může být i ze strany potřeb, kdy majitel auta má potřebu pojištění v rámci povinného ručení. Pracující člověk má zase potřebu uzavřít úrazové pojištění apod.

- Psychologická kritéria – existují pojištění, která mohou být určena většině lidí, např. úrazové či cestovní pojištění. Dále jsou druhy pro specifické subjekty např. pojištění podnikatelů, malých a středních podniků či pojištění průmyslu apod.
- Časová kritéria – zde má podstatný vliv roční období, např. v létě a v zimě roste počet cestovních pojištění. Od jara do podzimu roste poptávka po úrazovém pojištění. Během Vánoc klesá počet pojištění kvůli svátkům, kdy lidé tyto věci neřeší a oddalují je.

Dle této provedené analýzy tržní segmentace byly vybrány dva segmenty, a to dle demografických a geografických kritérií. Cílový segment, na který se OS zaměří, budou lidé v produktivním věku, mezi 20 – 59 lety. Tito lidé jsou ekonomicky aktivní a vydělávající peníze, díky kterým si mohou pořídit dům, auto či další majetek. Cestují nebo mají jiné záliby, u nichž si budou chtít chránit svoje zdraví. Senioři nejsou pro OS cílovým segmentem, protože mají omezený důchod, zbytečně tak neutrácí, ve svém věku se již pojištěním nemusí zabývat nebo poptávají specifické pojištění (např. vkladové pojištění). Dalším cílovým segmentem budou lidé z obce Horní Lideč a z jejího blízkého okolí.

#### **4.4.2 Pasportizace podnikatelského prostředí**

Celková provedená pasportizace v tabulkové podobě je uvedená v Příloze č. 8. Pro pasportizaci byly zvoleny obce blízkého okolí Horního Lideče. Všechny tyto obce se dají nazvat mikroregionem Hornolidečsko. Obchodní skupina se ale nebude zaměřovat na celý tento mikroregion, nýbrž pouze na 10 z 15 jeho členských obcí. Vybrány byly obce Horní Lideč, Francova Lhota a místní část Půlčín, Valašská Senice, Střelná, Lačnov, Poteč, Valašské Příkazy, Lidečko, Lužná a Valašská Polanka. Většina z obcí leží v chráněné krajinné oblasti – CHKO Beskydy a patří k nejhornatějším a nejlesnatějším územím z celé ČR.

Z provedené pasportizace vyplynulo, že celkový počet obyvatel k 1. 1. 2014 je 9 859 osob žijících na ploše cca 3 847 ha. Průměrná nadmořská výška je 467 m n. m. Zkoumané obce vznikaly v průměru roku 1487. Ze všech obyvatel je 4 862 žen a 4 997 mužů. Průměrný věk je 38,9 let. Pokud využijeme detailnější členění podle věku, nachází se zde:

- 1 565 osob ve věku 0 – 14 let,
- 6 251 osob ve věku 15 – 59 let,
- 582 osob ve věku 60 – 64 let,
- 1 461 osob ve věku 65 a více let.

V obcích je v souhrnu 2 328 domů a 2 876 bytů, které jsou trvale obydlené. Na jeden dům nebo byt vychází 1,89 osob. Všechny zkoumané obce mají poměrně dobrou infrastrukturu, kde je hlavní tah z Valašských Klobouk, přes Horní Lideč na Vsetín s propojením na Slovensko (směr Púchov). Trochu dále od tohoto hlavního tahu a tím pádem horší na dopravu, mohou být obce Valašská Senice a Lačnov. Ale i tam jezdí alespoň autobusy nebo taxi služba.

V obcích lze najít v největším zastoupení živnostníky, celkově 1 480 osob. Jsou zde i malé a střední podniky a dokonce jeden velký podnik. Obce nabízí široký sortiment služeb (kadeřnictví, kosmetika, finanční poradenství, opravny), řemesel (stolařství, tesařství, zámečnictví atd.), zemědělství i cestovního ruchu (ubytovací zařízení, restaurace, bary). V níže uvedené tabulce je detailněji popsána souhrnná hospodářská činnost ve zkoumaných obcích. Lze z ní vyzkoušet, že nejrozšířenějším oborem je v tomto mikroregionu stavebnictví, které je doplňováno zpracovatelským průmyslem a dále velkoobchodem a maloobchodem. Seznam firem působících v mikroregionu je uveden v Příloze č. 9.

V okolí se nachází mnoho památek, které každoročně lákají zástupy turistů. Je to obec Pulčín, Lačnov, Lidečko a jejich skály, které doprovází nejrůznější legendy a pověsti. Francova Lhota nabízí lípu, která se řadí mezi nejstarší stromy v ČR a dále rodiště kardinála Trochty, jemuž je věnováno i muzeum. Horní Lideč nedávno zpřístupnil mechanický betlém, s množstvím dřevorezby. Mezi obcemi lze najít cyklostezky, turistické trasy či lyžařské vleky.

Tabulka č. 4.1

#### Celková hospodářská činnost v obcích mikroregionu Hornolidecko

Hospodářská činnost dle oboru	Počet subjektů
zemědělství, lesnictví, rybářství	150
zpracovatelský průmysl	369
Stavebnictví	487
velkoobchod a maloobchod	237
Doprava	34
ubytování, pohostinství	95
činnosti v oblasti nemovitostí	23
profesní, vědecké a technické činnosti	93
kulturní, zábavní a rekreační činnosti	20
ostatní činnosti	123
Nezařazeno	65

Hospodářská činnost dle právní formy a velikosti podnikání	Počet subjektů
akciové společnosti	4
obchodní společnosti	82
družstevní organizace	3
podnikatelé (FO)	1480
svobodná povolání	136
ostatní právní formy	113
počet subjektů bez zaměstnanců	714
počet subj. s 1-9 z-ci (mikropodniky)	134
počet subj. s 10-49 z-ci (malé podniky)	33
počet subj. s 50-249 z-ci (střední podniky)	6
počet subj. s >249 z-ci (velké podniky)	1

Zdroj: vlastní zpracování dle Regionálního informačního servisu (2014)

#### 4.4.3 PEST analýza

Vnější prostředí obchodní skupiny bude vyhodnoceno pomocí PEST analýzy, která zkoumá prostředí z politického, ekonomického, sociálního a technologického hlediska.

##### Politické vlivy

Nově vznikající OS, jakožto i všechny ostatní subjekty, se musí během celé své doby podnikání řídit platnou legislativou ČR, do nichž patří zákony, vyhlášky, předpisy, normy atd.

Mezi základní legislativu ovlivňující konkrétně pojišťovnictví se řadí:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví,
- zákon č. 38/2004 Sb., o PZ a samostatných likvidátorech pojistných událostí,
- vyhláška č. 434/2009 Sb., provádějící některá ustanovení zákona o pojišťovnictví, ve znění vyhlášky č. 326/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 434/2009 Sb., kterou se provádějí určitá ustanovení zákona o pojišťovnictví,
- vyhláška č. 582/2004 Sb. provádějící některá ustanovení zákona o PZ a likvidátorech pojistných událostí (Česká národní banka, 2014).

Legislativa výrazně ovlivňuje vznik OS. Každý PZ musí být registrovaný u ČNB, dále musí splňovat určité, ze zákona dané, předpoklady (např. věk, trestní bezúhonnost). PZ dále musí mít jednoznačně stanovený vztah s pojišťovnou (smlouva s pojišťovnou). Samozřejmostí je uzavírání pojistných smluv dle zákona či poskytování klientům dostatek informací a seznámení je s pojistnými podmínkami. Působením nového občanského zákoníku se také výrazně posílila práva „slabších“, tedy klientů a je tak nutné brát ještě větší ohled na kvalitu služeb a snažit se klienta seznámit se všemi úskalími, které pojištění přináší. Legislativa také přímo ovlivňuje sjednávání pojistných produktů, kterými je např. povinné ručení.

OS může dále ovlivňovat politická stabilita. Od 29. ledna 2014 je v ČR nová vláda Bohuslava Sobotky a je jen otázkou, jak svou mocí ovlivní podnikatele. Mezi chystané záměry patří např. zrušení slevy na poplatníka u podnikatelů využívající výdajové paušály, dále zvýšení slevy na druhé a každé další dítě, zrušení superhrubé mzdy či zavedení jednoho inkasního místa pro podávání sjednoceného formuláře pro daň z příjmu FO a pojistného na SP a ZP.

Jelikož je OS tvořena lidmi pracující na IČ, budou si platit každý daně sám za sebe. Daň z přidané hodnoty nebude placena, protože pojišťovací služby jsou osvobozeny od daně dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (§ 55). DPH tak budou podléhat pouze nezbytné náklady při provozu kanceláře. Veškeré daně, které bude odvádět manažer OS, jsou v daňové mapě uvedené v Příloze č. 4. Daňová mapa je doplněna o SP a ZP.

## **Ekonomické vlivy**

Tato OS je tvořena v příhodné době, kdy ekonomická krize, podle některých ekonomů, již zcela dozněla (roste také HDP). Lide pomalu, ale jistě začínají nakupovat, a to i takové statky a služby, které se snažili kvůli krizi omezovat. Mezi nimi můžou být i některé nepovinné druhy pojištění (např. životní, úrazové pojištění apod.), na kterých lidé mohli šetřit své peníze a zrovna je v tu dobu nesjednávali.

Při hodnocení míry inflace nás v pojišťovnictví zajímá nejen ta, která teprve bude, ale i ta co už byla. Výše inflace dřívějších let (viz Příloha č. 5) je v tomto odvětví důležitá např. u spořicíh (dlouhodobých) produktů. Klienty totiž zajímá výnos z těchto produktů, který je nutno srovnat právě s výší inflace a dle toho se klient rozhoduje, zda se mu to vyplatí. Míra inflace byla největší v roce 2008, kdy kvůli administrativním opatřením (změna snížené sazby DPH, růst ceny plynu apod.) činila 6,3 %. Hned o rok později prudce klesala na 1 % a následně mírně rostla až do roku 2012. Od této doby již znovu klesá. V roce 2015 by se měla inflace podle Ministerstva financí snížit oproti roku 2014 (kdy byla inflace už tak nízká vlivem devizových intervencí ČNB) na 0,3 %.

Dle odhadů rostl hrubý domácí produkt v roce 2014 do výše 2,4 %. V roce 2015 se očekává stále jeho růst, až do výše 2,7 %. Daří se i trhu práce, a tak se počítá se snižováním míry nezaměstnanosti. Oproti roku 2014, kdy nezaměstnanost byla 6,4 %, Ministerstvo financí predikuje její snížení na 6,1 %.

I když členové skupiny pracují na IČ, je podstatné zaobírat se výší odměny. Je to zejména kvůli potřebě komparace provizí získatelů s úrovní mzdy. V roce 2015 by měl objem mezd a platů růst o 3,8 %, což je oproti roku 2014 zvýšení o 1 %. (Ministerstvo financí ČR, 2015) Průměrná hrubá mzda se ve Zlínském kraji ve 3. čtvrtletí 2014 pohybovala kolem 22 172 Kč (v ČR je průměr 25 219 Kč). V příštím roce experti neočekávají výrazný růst mezd, spíše by mělo dojít k postupnému nabírání nových zaměstnanců (během ekonomické krize bylo

propuštěno více lidí než tomu bylo v jiných letech). Větší nárůst mzdy se očekává spíše ve státní správě než v podnicích. (Zavoral, 2014) Vývoj daných makroekonomických veličin je dán v Příloze č 5.

### **Sociální vlivy**

Zlínský kraj se rozkládá na rozloze 3 963 km<sup>2</sup>, s hustotou obyvatelstva ve výši 148,3 osob/km<sup>2</sup> a je tak sice 4. nejmenším krajem, zato ale 5. nejlidnatějším v ČR. Je zde více žen (51,1 %) než mužů, což může mít vliv na výběr druhu pojištění. Od roku 2009 až do současnosti dochází k úbytku obyvatelstva. Stále se zvětšuje nejstarší věková skupina, tzn. stárnutí obyvatelstva. (Český statistický úřad, 2012) Zlínský kraj se řadí spíše k chudším krajům, jak ukázal průzkum společnosti Incoma GfK. Tento kraj se umístil až na 10. místě dle kupní síly obyvatelstva daného kraje. (Holanová, 2014)

Na uzavírání pojištění může mít špatný vliv klesající trend kriminality. Každým rokem ubývá trestních činů a zvyšuje se počet těch objasněných. Lidé se tak můžou proti tomuto riziku méně pojišťovat, neboť se cítí více v bezpečí. Dalším negativem může být nízká nehodovost (v roce 2012 byl podíl 3,7 % ve Zlínském kraji), každým rokem ale roste počet zraněných osob a také výše škody způsobené při dopravních nehodách (v roce 2012 nárůst o 20,4 % na 151,5 mil. Kč). Roste i počet požárů v kraji (v roce 2012 o 97 požárů více), kdy vyčíslení jednoho požáru vycházelo na cca 74 tis. Kč. Od roku 2012 zde také nebyly výraznější povodně či záplavy, což je pro pojišťovnu jistě dobré. (Český statistický úřad, 2012)

### **Technologické vlivy**

Dnešní moderní doba si žádá stále nové a nové technologie, proto je důležitou činností zprostředkovatelů být neustále v obraze a mít přehled o nových technologiích. Dnešním základem je počítač s přístupem k internetu a k vnitřním systémům pojišťovny. OS dnes již nemusí řešit složitou administrativu a ručně všechno vypisovat. Vše probíhá elektronicky a pomocí speciálního software lze uzavírat a sledovat smlouvy. Programy pak většinou obsahují další potřebné služby, které se liší dle pojišťoven. Větší význam dnes mají aplikace pro chytré telefony či tablety, případně sjednávání on-line pojištění pomocí internetu. Na všechny tyto skutečnosti by měl být manažer OS připravený a brát je v potaz.

#### 4.4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako další metoda pro zhodnocení situace na trhu byla využita Porterova analýza zahrnující pět základních sil. Mezi něž se řadí vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba působením substitutů a rivalita existujících konkurentů na trhu.

**Síla kupujících** - vyjednávací síla kupujících je výrazná, jelikož v oboru pojišťovnictví je vysoká konkurence. Kupující se tak individuálně může rozmyslet, zda využije služeb přímo u pojišťovny nebo u některého z jejich zprostředkovatelů. Kupující jsou v dnešní době také čím dál více finančně gramotní a pojištění stále častěji poptávají sami od sebe. Je tomu tak i díky vysokému vlivu internetu a nárůstu informací (např. přes sociální sítě). Do konkurenčního boje v dnešní moderní době přispívá i sjednávání pojištění on-line, které lze uzavřít v pohodlí domova u většiny pojišťoven. Kupující mají opravdu široký výběr z různých pojišťovacích hráčů na trhu, proto je nutné odlišit se v kvalitě, ale i v dostupnosti, ceně či v dalších kritériích poskytované služby. Na to musí pamatovat i manažer OS a snažit se její členy neustále vhodně motivovat či školit, aby byla skupina konkurenčně schopná v podnikatelském prostředí.

**Síla dodavatelů** - dodavatelem služeb pro skupinu je Kooperativa. Má tak moc zasahovat do kvality či ceny produktů, určuje velikost slev či propojištěnost (slevový věrnostní program, kdy v rámci jednoho pojištění lze získat slevu na jiný produkt). Kooperativa také stanovuje požadavky na sjednání produktů či určuje on-line pojištění přes internet. Další důležitou činností je stanovení pojistných podmínek, vzhledu smlouvy či jiné dokumentace.

**Substituty** - mezi substituty lze řadit jiné produkty na spoření (penzijní, stavební spoření). V současnosti mohou být substitutem i automobilky, které si vybírají své partnery pro pojištění (např. Škoda Auto spolupracuje s pojišťovnou Allianz nebo firma Samohýl má dokonce vlastní pojišťovnu na havarijní pojištění). Další možností je pojištění u bank, kde lze sjednat pojištění schopnosti splácení hypoték a úvěrů, poskytují i jednoduché úrazové nebo cestovní pojištění.

**Vstup nových konkurentů** - skupina je ovlivněna zejména vznikem nových pojišťoven nebo činností nových zprostředkovatelů, kteří pracují přímo pro pojišťovny, makléře či v jiných zprostředkovatelských sítích. V současnosti pojišťovny moc nevznikají, ale začínají zde působit pobočky zahraničních pojišťoven. Mění se také struktura v rámci PZ, a to zejména před dvěma

lety, kdy se změnila velikost registračního poplatku u ČNB (místo 2 tis. Kč se platí 10 tis. Kč). I přesto se stále projevuje rostoucí trend v množství PZ. Například v roce 2009 byl tento počet 78 520 osob, ale v roce 2015 bylo na českém pojistném trhu 146 614 všech typů zprostředkovatelů. Lze tak vypočítat téměř dvojnásobný nárůst za období 6 let. Může to být způsobeno např. proplácením těchto poplatků od pojišťovny nebo také růstu atraktivnosti odvětví. (ČNB, 2014)

**Konkurence v odvětví** - byla zvolena konkurence do vzdálenosti cca 20 km od místa Horní Lideč. Vzdálenost je daná např. dostupností cca 30 min jízdy autobusem, vlakem či autem, kdy by klienti tento čas ještě mohli brát v úvahu. Zvolenými místy jsou Valašské Klobouky, Slavičín, Vsetín, Vizovice. Kromě pojišťoven a PZ nás zajímají i činnosti makléřů. Ti sjednávají pojištění od více pojišťoven najednou. Konkurence OS je dána Přílohou č. 11.

Detailnější zhodnocení pojišťoven lze udělat pouze v některých specifických, pojišťovny tak moc nelze srovnat jako průmyslové podniky (např. v produktech, cenách apod.). Níže uvedená tabulka uvádí srovnání 5 největších pojišťoven na českém pojistném trhu (dle předepsaného pojistného) ve specifických parametrech pojišťoven. Lze z ní zjistit, že první místo si stále drží Česká pojišťovna, a to ve všech kritériích. Kooperativa ji předběhla pouze v počtu zaměstnanců, kterých zaměstnává o 51 více v roce 2013. Kooperativa se ale stále snaží bojovat o první pozici s Českou pojišťovnou a každým rokem snižuje její náskok.

Tabulka č. 4.2

Srovnání největších pojišťoven dle uvedených parametrů za rok 2013

Parametr/pojišťovna	Kooperativa	Česká pojišťovna	Allianz	Generali	ČSOB Pojišťovna	Ostatní
Podíl na trhu (%)	19,3	24,9	8,9	6,8	6,4	33,7
Předepsané smluvní pojistné (tis. Kč)	22,377	28,85	10,336	7,895	7,409	39,215
Podíl na trhu v neživotním pojištění (%)	23,01	26,96	10,81	7,45	6,47	25,3
Podíl na trhu v životním pojištění (%)	13,92	21,84	6,18	5,87	6,25	45,94
Počet zaměstnanců	3 809	3 758	833	698	701	x
Hospodářský výsledek (mil. Kč)	3 449	4 135	939	-44	635	x
Základní kapitál (mil. Kč)	3 000	4 000	600	500	2 796	x

Zdroj: vlastní zpracování dle České asociace pojišťoven (2014)

Zásadním konkurentem, na něhož by se skupina pak měla zaměřit, je **Česká pojišťovna** sídlící přímo v obci Horní Lideč. Česká pojišťovna je nejsilnější a nejstarší pojišťovnou na českém pojistném trhu. Místní lidé, ale i ostatní lidé, na ní můžou být už zvyklí a pojištěním se



třeba už nechtějí zabývat či ho měnit. Bude tedy záležet na schopnosti obchodní skupiny, jak se s tímto vypořádá a získá klienty na svoji stranu.

Po vyhodnocení hlavní konkurence z řad pojišťoven a makléřů, je vhodné zjistit také vykrytí území z **vlastních řad**, tedy umístění poboček pojišťovny Kooperativa. Pojišťovna Kooperativa se nachází ve Valašských Kloboukách a ve Vsetíně. Konkurence ve vlastních řadách tak není ve Vizovicích a Slavičíně. Hlavním poznatkem je ale skutečnost, že v okruhu, který byl vymezen, není žádná obchodní skupina Kooperativy.

#### 4.4.5 SWOT analýza

Dle provedených analýz bude sestavena souhrnná metoda – SWOT analýza. Ta obsahuje silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení obchodní skupiny.

Tabulka č. 4.3

SWOT analýza obchodní skupiny

Silné stránky	Slabé stránky
Spolupráce se silnou firmou – Koop	Žádné nebo malé povědomí o obchodní skupině
Prvními zákazníky jsou stávající klienti Koop	Nízké manaž. zkušenosti manažera a krátká praxe v oboru
Široká nabídka pojistných produktů	Možnost špatného výběru pracovního týmu
Práce na IČ	Zvýšená počáteční chybovost pracovníků
Široké provizní ohodnocení	Vyšší poč. výdaje na zařízení kanceláře či na propagaci
Využívání podnik. systémů Koop	Dražší produkty Koop, a tedy i OS
Využití marketingu Koop	Nemožnost ovlivnit obchodní politiku Koop (produkty, ceny)
Vhodně zvolené místo podnikání	Delší doba školení před zahájení podnikání

Příležitosti	Ohrožení
Menší konkurence v okolí místa podnikání	Velká konkurence v odvětví pojišťovnictví
Nový občanský zákoník – pročištění trhu (větší důraz na kvalitu, znalosti, vystupování)	Legislativní ohrožení pro podnikatele (růst daní, SP, ZP)
Konec krize, lidé více nakupují, růst HDP	Stárnutí obyvatelstva, malá porodnost
Potenciál chytrých telefonů, tabletů a uzavírání pojištění přes internet on-line	Nový občanský zákoník – větší tlak na kvalitu práce
Poměrně vysoká nezaměstnanost a tím možnost vybírat si z lidí na trhu práce	Zlínsko je spíše chudší kraj (Kooperativa se neřadí mezi levné pojišťovny)
Široká cílová skupina klientů a nízký průměrný věk v oblasti podnikání (asi 39 let)	Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce
Zvýšená finanční gramotnost klientů (poptávají pojištění sami od sebe)	Velká informovanost, např. přes internet (sociální sítě, public relations)
Stále přibývají přírodní katastrofy, tím roste poptávka po pojištění	Zhoršení postavení Kooperativy na pojistném trhu

Zdroj: vlastní zpracování dle provedených analýz

## **Ohodnocení SWOT analýzy**

Pro jednotlivé faktory SWOT analýzy bude subjektivně určena váha a stupeň vlivu, jejichž součinem a následným souhrnem za kategorii (zvláště interní a externí analýza) se zjistí celkové vážené ohodnocení. Ohodnocení SWOT analýzy je dáno v Příloze č. 10.

Celkové vážené ohodnocení silných a slabých stránek vyšlo 2,52, což znamená, že strategický záměr dané OS vykazuje střední citlivost na jeho interní prostředí. Z tabulky vyplývá, že nejvýznamnější silnou stránkou je spolupráce OS s Kooperativou, s tím souvisí i druhý nejvýše umístěný faktor, a to skutečnost, že prvními klienty OS budou současní klienti Kooperativy. Nejvýznamnější slabou stránkou je malá zkušenost manažera v oboru pojišťovnictví i malé povědomí o skupině. Celkové vážené hodnocení příležitostí a ohrožení je 2,7. Největší příležitostí může být malá konkurence v místě podnikání nebo také konec krize, kdy lidé začínají více nakupovat statky i služby. Nejzásadnějším ohrožením se jeví velká konkurence v oboru pojišťovnictví nebo nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce.

## **Matice SWOT analýzy**

Matice pomáhá určit strategii, kterou se OS může řídit. Zanesené hodnoty do matice se zjistí jako rozdíly celkových vážených ohodnocení. Tedy rozdíl silných a slabých stránek ( $1,54 - 1,44 = 0,1$ ) a rozdíl mezi příležitostmi a ohroženími ( $1,78 - 1,37 = 0,41$ ). Zvolená strategie se tedy nachází v kvadrantu, který určují silné stránky a příležitosti. Tato strategie je ofenzivní, což znamená, že skupina by se měla snažit co nejvíce využívat svých silných stránek a zužitkovat veškeré příležitosti. Doporučováno je využívat širokého marketingu či pracovat v moderním prostředí. Při této strategii je také vhodné mít buď vyšší, nebo naopak nízké ceny. Což je zde dodrženo, Kooperativa se řadí spíše k dražším pojišťovnám.

## **4.5 Marketingový plán**

Základem pro marketingovou činnost podniku je vytvoření marketingového plánu. Marketingový plán pro jednoho ziskatele OS bude obsahovat tyto uvedené cíle.

- Oslovit nejméně 400 potenciálních klientů během prvních 3 měsíců a sjednat alespoň 140 schůzek.
- Kontaktovat min. 10 lidí během každého pracovního dne a sjednat alespoň 3 schůzky.

- Navázat kontakt s lidmi na Facebooku, a to nejpozději do týdne od zahájení podnikání a získat aspoň 200 příznivců těchto stránek do měsíce.
- Zveřejnit reklamu na OS v regionálním tisku do 1 měsíce od zahájení podnikání a následně ji pravidelně každý týden opakovat po dobu aspoň 3 měsíců.

#### 4.5.1 Dotazníkové šetření

Před vytvořením tohoto podnikatelského záměru byl proveden průzkum trhu pomocí dotazníku. Podoba dotazníku je uvedena v Příloze č. 13. Dotazník byl předložen 15 manažerům obchodních skupin a se zjištěnými údaji bude v tomto záměru pracováno. Manažerů bylo pouze 15 z důvodu, že obchodní skupiny nezakládají všechny pojišťovny, pouze ty větší a i tak nejsou nijak výrazně rozšířené. Dotazník ale stejně slouží spíše pro podporu rozhodnutí manažera této skupiny. Informace z vyhotovených dotazníků budou brány v potaz při důležitých rozhodování, např. kolik lidí bude mít pracovní tým, jak velká je průměrná provize apod.

Za zásadní zjištěná fakta z dotazníku by se dalo řadit např. to, že všichni lidé pracují na IČ. Skupiny jsou spíše menší, do 15 lidí a často jsou v nich i 3 nebo 4 nováčci. Všichni respondenti se podílí na marketingu svými náklady a průměrně do nich vloží 11 – 20 tis. Kč. Rozpory jsou pak u vzdělávání. Z dotazníků vzešlo, že někteří dávají přednost vlastnímu školení, ale 7 z 15 vedoucích nechává školení na Kooperativě. Celkové vyhodnocení dotazníků je dáno v Příloze č. 14.

#### 4.5.2 Marketingový mix

Marketingovým mixem se rozumí propojení marketingových nástrojů, tedy produktu, ceny, propagace a distribuce, které bude skupina využívat pro dosažení stanovených cílů.

##### **Produkt**

**Jádrem produktu** je hlavní užitek z pojistných produktů, kterým je pojistná ochrana pro případ, že nastane pojistná událost. Produkty Kooperativy, a tedy i OS jsou jednotlivé druhy pojištění. OS je povinna přebírat od Kooperativy její pojistné produkty, včetně všech sazeb, lhůt, pojistných podmínek a dalších.

Pojistnými produkty jsou pojištění osob (proti úrazu, nemoci, úmrtí, úrazové pojištění, kapitálové životní pojištění atd.), cestovní pojištění, pojištění vozidel (povinné ručení, havarijní

pojištění, pojištění motocyklů), pojištění majetku občanů (rodinných domů, bytů, domácností, rekreační budovy atd.), pojištění malých a středních podnikatelů, pojištění průmyslu, podnikatelů, pojištění hrazené zaměstnavatelem, pojištění firemních vozidel, zákonné pojištění odpovědnosti, pojištění právní ochrany, program pro pojištění měst a obcí. (Kooperativa, 2015)

**Vlastní produkt** je tvořen znaky, do kterých lze řadit níže uvedené.

- Kvalita – Kooperativa si zakládá na kvalitě produktů. Tomu odpovídají i ceny. Z hlediska srovnání cen za pojištění se Kooperativa řadí spíše k dražším pojišťovnám.
- Varianty produktu – většina produktů zahrnuje více variant, dle možností a potřeb klienta. Varianty se liší rozsahem pojištěných rizik nebo výškou pojistného plnění.
- Design – celkový design Kooperativy i OS je laděn do zelené barvy, Kooperativa se snaží o jednotný vzhled kanceláří, aut, přepážek. Aktivně využívá sloganu: „pro život jaký je“ či loga. Kooperativa má také vyvinutý vlastní druh písma.
- Dobré jméno je jednou z hlavních marketingových podpor firmy a jeho vybudování trvá velmi dlouho. Protože tato OS spolupracuje s Kooperativou, bude mít zaručené její dobré jméno. Tím se OS sníží náklady, které by byly nutné vynaložit ve formě času či peněz při budování svého dobrého jména.
- Obalem v oboru pojišťovnictví může být pojistná smlouva a pojistné podmínky, které obdrží každý klient. Oboje jsou charakteristické pro každou pojišťovnu, jsou v nich uvedené informace o produktech, cenách, výlukách, rizicích, apod.

Do úrovně **rozšířený produkt** lze řadit poradenství, které by mělo být vždy nedílnou součástí sjednávání pojištění. Klienti mohou využívat poradenství přes internet, call centrum či si stáhnout bezplatnou asistenční službu do chytrých telefonů (informace o dopravních nehodách, pomoc při vypisování dokumentace atd.). K pojištění si lze u Kooperativy sjednat asistenční služby, které zahrnují pomoc a servis při vzniku pojistné události.

## **Cena**

Cena je částka, kterou klient platí za pojistnou ochranu. Ceny OS přebírá v plné šíři od Kooperativy. V dnešní době je v zásadě více než 90 % všech cen pojistných produktů individuální dle předmětu pojištění či povahy klienta. Vše se počítá podle sazeb. Těch necelých 10 % jsou ceny pevně dané, které jsou u všech lidí stejné (např. roční karta na cestovní pojištění stojí 2 700 Kč nebo pojištění skel automobilů je 15 % z pojistné hodnoty tohoto skla apod.).

## Distribuce

Mohlo by se zdát, že distribuce bude zabezpečená pomocí nepřímého prodeje, neboť je užíváno služeb pojišťovacích PZ, ale není tomu tak. PZ totiž nejsou mezičlánkem, ale přímo prodávají produkty od Kooperativy, bez dodatečných nákladů na produkt (nejsou zde přírážky). Přímý prodej to bude i v případě, že ziskatelé budou buď v partnerské kanceláři, nebo budou chodit přímo do firem nebo za klienty.

## Propagace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se všichni respondenti podílí na marketingu svými náklady, a to nejčastěji roční částkou ve výši 11 – 20 tis. Kč. Proto i manažer této obchodní skupiny se bude snažit podílet se vlastními náklady podle potřeby (výdaje jsou blíže popsány v kapitole 4.8). Propagace OS bude popsána pomocí základního nástroje propagace, čímž je níže uvedený komunikační mix.

**Reklama** - jelikož OS pracuje pod záštitou Kooperativy, lze využívat její propagace. Jedná se hlavně o sérii reklam v televizi, v rádiu, na plakátech, v novinách, časopisech, na internetu či na billboardech. Kooperativa využívá racionální strategie při tvorbě reklamy. Upozorňuje na možné následky rizik, které mohou vzniknout komukoliv. Do podvědomí lidí se Kooperativa snaží dostávat pomocí svého **sloganu**: „Kooperativa pro život jaký je“, **loga**, které je uvedeno na hlavní stránce tohoto záměru a také pomocí motta – „Škodě zabránit neumíme, ale umíme zmírnit její dopad“. OS bude taktéž samostatně využívat reklamy, budou to zejména tyto níže uvedené.

- **Webové stránky** – manažer založí pro skupinu její vlastní webové stránky. Odhadová cena je 500 Kč za měsíc.
- **Facebookové stránky** - OS bude pro svou činnost využívat, v dnešní době populárního, virtuálního světa Facebooku. O něho se bude nejprve starat manažer, až po určitém čase činnost deleguje na jiného ziskatel. Facebooku bude používat pro komunikaci s uživateli, k odpovídání na dotazy, lze sdílet fotky, obrázky, přidávat aktuality, novinky, akce a tím vším propagovat OS. Facebook bude využíván i pro nábor nových členů. Tyto služby jsou na Facebooku zdarma, je ale možnost do budoucna využít i placených služeb, tedy reklamy. Taje tvořena pomocí krátkých inzerátů a lze ji přesně zacílit na klienty.

- **Profil na LinkedIn** - tato sociální síť spojuje lidi, kteří se znají hlavně z práce nebo byznysu. Umožňuje sledovat kariérní postup, pracovní pozice, lze zde uveřejnit životopis a stále udržuje kontakt mezi uživateli. Toho bude využívat i manažer pro získávání kontaktů i nábor nových lidí. Založení profilu je zdarma.
- Reklama za **proklik** na internetových stránkách [www.google.com](http://www.google.com) - cena za jeden proklik bude 2 Kč (měsíčně max. 2 000 Kč). Klíčová slova jsou „pojištění Vsetínsko“.
- Reklama na internetových stránkách [www.regionvalassko.cz](http://www.regionvalassko.cz) (informační portál, který sdružuje vesnice v okolí Valašských Klobouk) – reklama zahrnuje cca 250 slov v částce 300 Kč, zobrazení je v rámci 1 týdne. Využita bude i pro nábor lidí, a to 4 krát do měsíce, během první 3 měsíců, pak již jednou za měsíc. V příštím roce to bude asi šestkrát.
- Reklama v **novinách Jalovec** – rozměry inzerátu 4,5 x 4 cm v částce 540 Kč (sleva při platbě předem 10 % a při opakování 4 a vícekrát 10 %). Reklama bude uveřejněna 18 krát, tedy každý měsíc dvakrát v prvním roce. Příští rok se počítá se zveřejněním každý měsíc, tedy 12 krát. Reklama bude využita k propagaci skupiny, ale i k náboru lidí.
- Pro nábor bude využito internetového portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) – službu platí Kooperativa.
- Inzerce ve **zpravodaji** obce Horní Lideč a blízkého okolí – 1/16 stránky v částce 150 Kč (první opakování sleva 5 %, další opakování sleva 10 %). Protože částka pro jiné obce se nedala zjistit, bude předpoklad stejný jako u obce Horní Lideč. Využito bude inzerce v 5 obcích. Zpravodaj vychází 1 krát za čtvrt roku.
- Inzerce na **internetových** stránkách obce Horní Lideč – představení firmy na hlavní stránce a následné zařazení do sekce „firmy“. Inzerce je zdarma.
- Manažer OS se dále bude aktivně účastnit nejrůznějších **veletrhů** zejména veletrhů pracovních příležitostí pro studenty či absolventy škol.

**Podpora prodeje** – řídí se podmínkami Kooperativy a zahrnují se zde nejrůznější slevy, akce, soutěže, dárky k pojistnému (např. propisky, trička, hrnky, kšiltovky, tašky apod.), věrnostní programy (v případě více sjednaných smluv u Kooperativy je možnost získání slevy).

**Osobní prodej** – osobnost PZ silně ovlivňuje množství prodaných produktů. Je tedy nezbytností udržovat si spokojené a vhodně motivované členy týmu. Samozřejmostí jsou včas vyplacené provize či poskytování nejrůznějších odměn, bonusů, soutěží a dalších stimulů.

**Public relations** – jsou v pravomoci Kooperativy, která velmi dbá na sponzoring, mezi podporované projekty patří např. Kolo pro život, Pomocné tlapky (asistenční psi), Mezinárodní

hudební festival Český Krumlov, skupina Čechomor nebo Svátky hudby v Praze. Větším projektem je Strom pro lepší život (dobrovolná sbírka pracovníků).

**Přímý marketing** – Kooperativa zasílá maily svým klientům, kde informuje o novinkách, čímž lze informovat i o nové OS. Významným komunikačním nástrojem zde budou i webové stránky skupiny, které budou informovat nové i budoucí klienty.

#### 4.6 Organizační struktura

Pro OS byla vybrána liniová organizační skupina. Je tady ale neúplný vztah nadřízenosti a podřízenosti, protože zde nejsou zaměstnanci, ale lidé pracují na IČ. Tito lidé mají smlouvu s Kooperativou, ne s manažerem OS. Manažer je ale zastupuje např. při různých jednáních, je tedy jejich nepřímým nadřízeným. Hlavním partnerem jednotlivých ziskatelů je tedy Kooperativa, se kterou mají uzavřenou smlouvu o Obchodním zastoupení (SMOZ). Manažer má kromě SMOZ i smlouvu Manažerskou (Smlouva o vedení skupiny). Ukázka organizační struktury je uvedena v následujícím obrázku.

Obrázek č. 4.1

Vzor organizační struktury obchodní skupiny



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.7 Personální činnosti

Úspěch celé skupiny závisí zejména na manažerovi, který bude mít ve svých rukou výběr, motivaci a další činnosti související se ziskateli. Proto bude součástí tohoto záměru plánování personálních činností, jelikož je to jedna z nejzásadnějších věcí života OS a je třeba tuto kategorii pečlivě naplánovat dopředu.

#### **4.7.1 Personální plánování**

Jak již bylo zmíněno, skupinu bude tvořit 5 získaatelů a manažer. Lidé budou pracovat na základě živnostenského oprávnění, tedy jako podnikatelé. Tato forma se jeví jako nejefektivnější a nej přijatelnější. Existuje i varianta pracovního poměru, ale z hlediska personálních nákladů (odvod SP, ZP, výplata min. mzdy) byla forma vyhodnocena jako ekonomicky nevýhodná. Toto tvrzení potvrdilo i dotazníkové šetření (viz Příloha č. 14).

#### **4.7.2 Nábor pracovníků**

Nábor lidí je v kompetenci i v zájmu manažera skupiny. K náboru si může přizvat trenéra. Manažer může získaatele vybírat různými způsoby, například:

- publikace inzerátu na internetových stránkách [www.regionvalassko.cz](http://www.regionvalassko.cz) a [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), v novinách Jalovec, ve zpravodajích obce Horní Lideč a blízkého okolí,
- návštěva veletrhů, spolupráce s vysokými školami,
- doporučení známých, přímo od Kooperativy, uchazeči se sami přihlásí.

Na základě zaslaného životopisu se manažer rozhodne, zda uchazeče pozve na osobní pohovor nebo v případě většího zájmu může udělat výběrové řízení. Úspěšní uchazeči jsou po podpisu smlouvy zařazeni do týmu.

Dle vyhotoveného průzkumu společnosti Trexima vyplynulo, že asi polovina zaměstnavatelů hledá své pracovníky na webových stránkách [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). A asi jen 10 % používá Facebook (Moderní řízení, 2014b), což je poměrně nízké číslo oproti tomu kolik lidí na Facebooku v dnešní době je. Proto i manažer této OS by Facebooku chtěl využít a zkusit v digitálním světě najít vhodné pracovníky. Využije také toho, že má založený profil na sociální síti LinkedIn, kde může navázat kontakt s potenciálními pracovníky či klienty.

#### **4.7.3 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení je jedním z požadavků Kooperativy, ale je i v samotném zájmu manažera. Manažer bude praktikovat tři druhy hodnocení.



- **Začáteční** – u nového ziskatele, délka hodnocení bude cca 20 min., četnost měsíční, obsahem budou výsledky, jaké se od nového ziskatele očekávají a také co očekává on od OS (nutnost stanovení cílů, priorit, pravidel, dohod, úkolů).
- **Rozvíjející** – u úspěšných ziskatelů, délka cca 50 min., četnost měsíční, ziskatelé umí fungovat a manažer se snaží hodnocením podporovat jejich silné stránky a motivuje je k vyššímu výkonu (zde už nebudou tím hlavním výsledky, tedy tvrdá data).
- **Kontrolní** – u neúspěšných ziskatelů (např. při nesplnění plánu, pokles produkce, apod.), délka do 15 min., četnost týdenní. Zde bude potřeba tvrdých dat (např. kolik bylo schůzek, obchodů, co se podařilo). Cílem bude zjistit, jestli za špatný výsledek může ziskatel, systém nebo špatné řízení manažera.

#### 4.7.4 Odměňování pracovníků

Viz samostatná neveřejná příloha

#### 4.7.5 Vzdělávání pracovníků

Viz samostatná neveřejná příloha

#### 4.7.6 Motivace pracovníků

Podle vypracovaného průzkumu vyplývá, že motivace má přímou souvislost na finanční ukazatele firmy. Proto i manažer OS se musí motivací zabývat. I když dle průzkumů vyplývá, že motivace formou finančních prostředků již není tak účinnou (Moderní řízení, 2014a), v pojišťovnictví se tento trend stále drží. Hlavní motivací PZ jsou provize, které obdrží za uzavřené smlouvy. Další motivací může být možnost vzdělávání a učení se novým věcem, lze také využívat nově vzniklé kanceláře. Podnětem může být i časová flexibilita této práce nebo výdělek dle výkonu. Další text k motivacím je uveden v **samostatné neveřejné příloze**.

### 4.8 Finanční plán

Hlavními výstupy finančního plánu jsou plán výnosů a nákladů, plánovaná rozvaha, cash flow a výkaz zisku a ztráty. Mezi důležité se dále řadí i finanční analýza, plán financování apod. Finanční plán bude vypracovaný na 6 nadcházejících let podnikatelské činnosti, aby bylo možné situaci dokonale vyhodnotit a stanovit názor na reálnost tohoto podnikatelského záměru.

#### 4.8.1 Plánované výnosy

Viz samostatná neveřejná příloha

#### 4.8.2 Plánované náklady

Plánovanými náklady budou jednorázové náklady na zařízení partnerské kanceláře, provozní výdaje a náklady na propagaci skupiny. Největší položkou bude vybavení kanceláře zejména nábytkem a spotřebiči (detailnější popis je uveden v kapitole č. 4.3.4. a rozpočet je v Příloze č. 15). Manažer musí pravidelně platit nájem kanceláře firmě Form, s.r.o., který je dán fixní měsíční částkou 6 000 Kč. Elektřina, voda a plyn byla odhadnuta na 2 000 Kč měsíčně. Úklid kanceláře bude zabezpečen svépomocí. Odhadované výdaje na čisticí prostředky jsou v částce 150 Kč za měsíc. Pro pohoštění klientů bude koupena káva Segafredo Intermezzo za cenu 195 Kč za kilo, roční spotřeba se odhaduje ve výši 10 kg (29 Kč poplatek za vyzvednutí). Dále budou koupeny i čaje, nealkoholické nápoje apod. v celkové hodnotě 500 Kč na měsíc.

Mezi provozní náklady se řadí zálohy na SP a ZP manažera, pravidelné placení paušálu u firmy T-mobile v měsíční částce 749 Kč (neomezené SMS zprávy i volání, internet 1 500 MB). Měsíční platba za internet činí 430 Kč a je zřízen u společnosti Link24 systems, s.r.o. Bude využíváno služeb pošty pro zasílání smluv, nabídek klientům apod. (v odhadované měsíční částce 500 Kč). Do provozních výdajů se řadí i kancelářské potřeby, konkrétně pak náplně do tiskárny Canon CLI-551 za 269 Kč, odhaduje se roční spotřeba 24 balíků papírů (75 Kč/balení) a 3 balíky papírů do flipchart za 112 Kč za kus. Ostatní kancelářské potřeby budou odhadnuty na 300 Kč za měsíc (pera, tužky apod.).

Za činnost celé OS ručí svým jménem Kooperativa. I tak je ale třeba mít sjednané některé pojištění, proto manažer OS bude mít sjednáno:

- podnikatelské pojištění Trend – pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou podnikatelskou činností a odpovědnost z držby nemovitosti v částce 1 022 Kč,
- pojištění Namíru – komplexní pojištění vozidla (povinné ručení i havarijní pojištění) v celkové roční výši 8 071 Kč,
- životní pojištění Perspektiva (ročně 4 080 Kč) – zajištění pro výpadek příjmů z důvodu nemoci nebo úrazu a důchodové pojištění – zajištění na stáří (ročně 3 600 Kč).

Manažer bude ke své činnosti používat vlastní automobil, proto musí odvádět silniční daň. Její výše nemusí být každý rok stejná, zde ale bude předpoklad stejné výše daně v příštím a v následujících letech. Částka bude 1 650 Kč. Manažer může uplatňovat cestovní náhrady, byla zvolena částka 4 000 Kč za měsíc (stejná výše je dána i zákonem, v příp. že je vozidlo užíváno i k soukromým účelům). Manažer má ekonomické znalosti, proto si bude veškerou administrativu a daňovou evidenci dělat sám, nevznikají tak žádné další náklady.

Manažer se bude podílet na marketingových výdajích vlastní částkou, jak uvádí Tabulka č. 4.6. Tyto výdaje lze srovnat s průzkumem trhu, který vyplynul z dotazníků. Bylo zjištěno, že respondenti se podílí nejčastěji 11 tis. – 20 tis. Kč za rok. Manažerovi náklady kolem 38 tis. Kč se tak můžou znát vyšší. Je to ale dáno tím, že OS nově vznikla. Propagace je tudíž nutná i pro nábor nových lidí či pro představení OS veřejnosti. Všechny druhy nákladů se předpokládají stejné u všech třech scénářů. Náklady jsou detailněji rozepsány v kapitole č. 4.5.2. Pokud srovnáme náklady manažera OS a pojišťovacího zprostředkovatele, tak rozdíl je pouze v nákladech na nájem, energie (voda, plyn, elektřina) a propagaci. Ty PZ nevznikají.

Tabulka č. 4.6

#### Náklady na propagaci manažera OS

Médium	Výpočet	Měsíčně 2015 (Kč)	Sleva (Kč)	Měsíčně po slevě 2015 (Kč)	2015 (Kč)	2016 (Kč)	2017 další roky (Kč)
reklama Jalovec	540•2	1 080	216	864	7 776	5 184	2 592
www.regionvalassko.cz	(18•300)/9	600	0	600	5 400	1 800	1 800
reklama za proklik	2000	2 000	0	2 000	18 000	24 000	24 000
inzerce ve zpravodajích	150•5	750	75	675	2 700	2 700	2 700
webové stránky	500	500	0	500	4 500	6 000	6 000
Celkové reklam. výdaje	-	4 930	291	4 639	38 376	39 684	37 092

Zdroj: vlastní zpracování dle provedeného průzkumu

### 4.8.3 Účetní výkazy

Manažer OS povede účetní výkazy, které se svou podstatou řadí mezi základní účetní výkazy. Jsou to rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow.

#### Zahajovací a konečná rozvaha

Zahajovací a konečná rozvaha je uvedena v Příloze č. 16. Konečná rozvaha je rozdělena do tří, dříve uvedených, scénářů. Je tomu tak proto, že výše daně, výsledku hospodaření

i peněžních prostředků se vyvíjí právě v závislosti na uplatnění těchto scénářů. Aktiva jsou složena z dlouhodobého hmotného majetku, kterým je automobil v částce 131 050 Kč. K němu budou uplatněny oprávk. Oběžný majetek tvoří zásoby (papíry, tonery, kancelářské potřeby, apod.) a peněžní prostředky (v pokladně a bankovním účtu). Manažer vložil do podnikání tablet, počítač, auto a vlastní prostředky. Pro zahájení podnikání to postačuje, proto není nutné usilovat o získání jiných zdrojů. Cizími zdroji jsou závazky k SP, ZP a státnímu rozpočtu.

### **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty bude vytvořen pro všechny 3 scénáře, a to jak pro manažera OS, tak i pro zprostředkovatele (jejich srovnání je uvedeno níže v kapitole 4.11). Výkaz obsahuje provozní výnosy a provozní náklady, z nichž je vypočítán provozní výsledek hospodaření. Finanční ani mimořádný výsledek hospodaření se zde nevyskytují. Vyhotovené výkazy jsou uvedeny v Přílohách č. 21 a 22

### **Cash flow**

Pro vytvoření CF byla zvolena přímá metoda. Příjmy byly již uvedeny v kapitole 4.8.1. Jde tedy o provize, příspěvky na provoz kanceláře a od ziskatelů. Motivace budou vyplaceny až v dalším roce. Mezi výdaje jsou zahrnuty výdaje na provoz, propagaci a jednorázové výdaje na vybavení. Daň z příjmu bude vypočítána a placena až v roce následujícím. CF pro jednotlivé scénáře je uveden v Příloze č. 23.

Z CF lze vyzorovat velmi dobré výsledky v optimistickém scénáři, ale i v tom základním. Pouze v prvním měsíci je CF záporný, neboť byly vynaloženy značné prostředky na vybavení kanceláře. CF z pesimistického scénáře dokazuje, že není vhodnou variantou a OS při jeho dosažení mohla mít značné problémy s dostatkem příjmů.

#### **4.8.4 Finanční analýza**

Viz samostatná neveřejná příloha

### **Daňová evidence**

Daňová evidence je povinná pro podnikatele, který nevede účetnictví. Základem této evidence je Deník příjmů a výdajů, jehož ukázka je v Příloze č. 24. Na konci daňového období musí každý podnikatel převést příjmy a výdaje do daňového přiznání, vypočítat daň a tu odvést

finančnímu úřadu. Manažer OS využívá ke svému podnikání automobil. Celková pořizovací cena auta je 131 050 Kč (cena pořízení 130 tis., technická prohlídka 250 Kč a správní poplatek 800 Kč). V prvním roce činnosti OS bude manažer uplatňovat již třetí odpis ve výši 31 452 Kč. Výpočet a souhrn odpisů je uveden v níže uvedené tabulce, kde červeně jsou označeny ty odpisy, které již byly uplatněny za manažerovo dřívější podnikání.

Tabulka č. 4.8

#### Výpočet daňových odpisů hmotného majetku

Název majetku	Osobní automobil
Vstupní cena	131 050 Kč
Rok pořízení	22. 10. 2013
Odpisová skupina	2.
Životnost	5 let
Způsob odepisování	Zrychlený
Koeficient v 1. roce	5
Koeficient v dalších letech	6

Rok	Roční odpis (Kč)	Zůstatková cena (Kč)	Koeficienty	
1. rok – 2013	26 210	104 840	5	5
2. rok – 2014	41 936	62 904	5	(6-1)
3. rok – 2015	31 452	31 452	4	(6-2)
4. rok – 2016	20 968	10 484	3	(6-3)
5. rok – 2017	10 484	0	2	(6-4)
Součet	131 050	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.9 Hodnocení rizik

Každý podnik by měl vždy individuálně zhodnotit možné rizikové faktory, které mohou ohrozit jeho podnikatelskou činnost. Jednotlivá rizika, která OS může ovlivnit svou činností, jsou uvedena v tabulkové formě v Příloze č. 17. U každého druhu rizika byla zvolena i možná ochrana před ním.

Dle subjektivního odhadu manažera OS byl stanoven a bodově ohodnocen výskyt rizik a následně jejich dopad. Jejich vzájemným vynásobením vznikne úroveň rizika, která je převedena do matice rizik. Tím vznikne rozlišení na velmi vážná rizika (označena červeně), středně vážná rizika (oranžově) a málo závazná rizika.

Obrázek č. 4.2

Matice rizik obchodní skupiny

Dopad	5 – velmi vysoký	p		l	i	
	4 – velký	r	d	a, f, s	k	
	3 - střední		n, o	b, e, m	c	
	2 - malý		g		h	
	1 – velmi malý	j				
		1 – velmi malý	2 - malý	3 - střední	4 – vysoký	5 – velmi vysoký
	Výskyt					

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy č. 17

Z uvedené matice rizik je zřejmé, že zásadním rizikem se jeví krádež databáze klientů nebo know-how odcházejícími ziskateli, což se v dnešní době stává čím dál častěji. Proto je nutné mít takové programové vybavení, které toto riziko snižuje. Manažer se před tímto rizikem může chránit pouze náboem spolehlivých lidí, bezpečnostní politikou, pravidelným školením či kontrolou ziskatelů. S tím souvisí i další významné riziko, čímž může být i nevýkonný nábor ziskatelů, nedostatečná motivace nebo chybějící kontrola. Výsledkem toho mohou být neloajální a špatně motivovaní pracovníci se špatnou pracovní morálkou. Tím mohou vznikat neshody či konflikty v týmu. Existenčním problémem obchodní skupiny by mohl být i nedostatečný objem uzavíraných obchodů.

Manažer OS nesmí podceňovat riziko úniku informací z pojistných smluv, jeho výskyt je sice nepatrný, zato dopad by mohl mít katastrofální důsledky. Podobným případem by byla i ztráta údajů, nabourání hackery nebo nedostatečná bezpečnost programů.

#### 4.10 Přílohy

Manažer OS by k tomuto záměru mohl doložit kopii svého živnostenského listu, smlouvu o Obchodním zastoupení, Manažerskou smlouvu a další podstatnou dokumentaci. Dále se do příloh uvedou i nejrůznější tabulky, obrázky, grafy apod. Pro zjednodušení jsou přílohy podnikatelského záměru uvedeny až v přílohách diplomové práce.

#### 4.11 Komparace s pojišťovacím zprostředkovatelem

Viz samostatná neveřejná příloha

## 5 Návrhy a doporučení

Manažer OS si zvolil jako cílovou **segmentaci** lidi z okolí obce Horní Lideč, kteří jsou v produktivním věku mezi 20 – 59 let. Je předpokládáno, že jsou to lidé ekonomicky aktivní a vydělávající peníze, u kterých je poměrně vysoká pravděpodobnost zájmu o pojištění a také o jeho placení. Následně provedená **pasportizace** podnikatelského prostředí mikroregionu Hornolidečska potvrdila, že z celkových asi 10 tis. obyvatel je ve výše určeném produktivním věku 7 816 osob, což je i počet potenciálních klientů OS. Je zde evidováno 1 818 podnikatelských subjektů (dle právní formy), z nichž jsou v největším zastoupení podnikatelé (podílí se z 81 %). Dle dostupných informací je pokrytí Kooperativy na Vsetínsku ve výši 25 %. Z toho vyplývá, že OS by mohla získat asi 2 tis. klientů a cca 455 podnikatelských subjektů. Jako možnost pro uzavření majetkového pojištění se jeví 5 204 trvale obydlených domů a bytů.

Pro zanalyzování politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí byla využita **PEST analýza**. OS, ale i celé odvětví pojišťovnictví se musí řídit platnou legislativou, která byla v práci podrobněji rozebrána. Zmínit lze např. ovlivnění zákonem již při registraci PZ či při následném poskytování pojistných služeb, které byly vznikem nového občanského zákoníku pozměněny, a to pozitivně pro klienty. Pro je pro OS nutné brát zřetel na špičkový servis a celkovou kvalitu služeb. OS je zakládána v dobrou dobu, neboť ekonomická krize by měla být již zcela skončena. Lidé začínají nakupovat statky a služby včetně pojištění. K tomu přispívá i snižující se míra inflace, rostoucí HDP či rostoucí zaměstnanost. Zlínský kraj se řadí k menším a chudším krajů, ale zase k poměrně lidnatým. Poptávku po pojišťovnictví může ovlivňovat rostoucí počet přírodních katastrof, pokles nehodovosti či kriminality. Dalším faktorem je i uzavírání smluv on-line přes internet nebo přes chytrý telefon či tablet. Také se stále zdokonalují počítačové programy sloužící pro uzavírání a sledování smluv.

Po provedené analýze pomocí **Porterova modelu pěti konkurenčních sil** vyšlo najevo, že je zde poměrně výrazná vyjednávací síla kupujících kvůli vysoké konkurenci v odvětví pojišťovnictví. Na pojistném trhu působí řada subjektů nabízející pojištění. Jsou to pojišťovny, makléři, PZ, OS či další specializované útvary. Proto je pro manažera OS i ziskatele důležité snažit se odlišit od ostatních, a to např. poskytováním informací (hlavně je nezatajovat), kvalitním poradenstvím či celkovým servisem. OS dodává produkty Kooperativa. Ta výrazně zasahuje i do podnikatelské činnosti např. stanovením cen produktů, slevami, což se může jevit jako negativum. Kooperativa je ale 2. největší pojišťovnou na trhu, což je zárukou kvality.

Konkurence OS je poměrně vysoká, ale vyskytuje se až ve Valašských Kloboukách (6 km), Vsetíně či Vizovicích (21 km). Pouze Česká pojišťovna sídlí přímo v obci Horní Lideč, a je tak považována za největšího konkurenta. Stále je zde ale nebezpečí nově příchozí konkurence, protože v posledních letech roste zájem o tento obor. V odvětví pojišťovnictví jsou nejvýraznějšími substituty produkty na penzijní či stavební spoření nebo pojištění u bank (proti schopnosti splácení úvěrů apod.). Ty ale OS zatím neplánuje prodávat.

Vypracované analýzy byly shrnuty do **SWOT analýzy**. Mezi hlavní **silné** stránky se řadí spolupráce se silnou společností, kdy prvními zákazníky budou právě klienti Kooperativy. OS bude mít širokou nabídku produktů Kooperativy, ta poskytuje provizní ohodnocení a motivace, lze využívat i jejího marketingu či podnikových systémů. Výhodou může být i práce na základě živnostenského oprávnění.

**Slabou** stránkou se jeví malé zkušenosti manažera v oboru. Manažer se zabýval pouze pojišťovací činností, bez manažerských funkcí. Proto je nezbytné, aby se účastnil všech školení pro manažery OS pořádaných Kooperativou. Své zkušenosti v pojišťovnictví by měl sdílet se ziskateli, čímž by snížil jejich počáteční chybovost. Je nutné věnovat dostatečný čas výběru ziskatelů a následně je pravidelně školit. Tento obětovaný čas se vrátí v podobě vysokého výkonu OS. Slabou stránkou může být i nemožnost ovlivnit politiku Kooperativy nebo dražší produkty. S tímto ale manažer počítal již při rozhodování o založení OS. V prvním roce se počítá s vyššími výdaji v podobě propagace a vybavení kanceláře. Náklady se manažerovi vrátí v podobě většího povědomí o OS, nových zákazníků, a tedy i zisku.

Významnou **příležitostí** OS je poměrně nízká konkurence v místě podnikání. Dále nový občanský zákoník, který může pročistit trh (důraz na kvalitu atd.). Oboru pojišťovnictví nahrávají skutečnosti jako je zvyšující se poptávka po statcích a službách díky ekonomickému oživení či nárůstu přírodních katastrof. Lidé sami aktivně a stále častěji poptávají pojištění a mnohdy k tomu využívají chytré telefony, tablety či uzavírání pojištění on-line.

Existenci OS může **ohrozit** atraktivita tohoto odvětví a s tím spojený nárůst konkurence, což by mohlo mít dopad i na postavení celé Kooperativy. Tomu nepřispívá ani skutečnost, že Kooperativa je cenově spíše dražší. Tato ohrožení lze snížit pouze poskytováním kvalitních služeb, péčí o klienty a profesionálním přístupem, čímž by mohl klesnout přechod ke konkurenci. Také by se snížila hrozba ze strany nového občanského zákoníku. Ten zvyšuje tlak právě na kvalitu a ochranu lidí. Aby byl zabezpečen kvalitní servis, je nutné získat vhodné



získatele Na trhu práce se to projevuje nedostatkem schopných lidí. Pak by bylo možné zkontaktovat lidi z konkurenčních firem s nabídkou práce v OS či využít sítě kontaktů. Na legislativní ohrožení se nelze asi nikdy připravit, je ale nutné sledovat politickou i ekonomickou situaci v ČR a zmírnit jejich dopady. Stále roste informovanost přes internet či sociální sítě. Pak stačí pár negativních komentářů na Facebooku či v diskuzích a může být pošpiněna reputace OS. I zde je nutností profesionální přístup nebo aktivní zapojování do těchto diskuzí a poskytování informací. Posledním ohrožením je stárnutí obyvatelstva a malá porodnost. Tento faktor by zatím OS nemusel moc zasáhnout, neboť cílový segment je mezi 20-59 let.

Po **analýze rizik** se jeví jako zásadním rizikem krádež databáze klientů či know-how odcházejícími získateli nebo útočníky z venku (např. hackery). OS proto musí mít kvalitní a bezpečné programové vybavení, které by riziko snížilo. Další možností je i nábor spolehlivých lidí, pravidelné školení a hodnocení či kontrola získatelů. Poslední uvedené možnosti mohou snížit i další významná rizika, kterými jsou špatný nábor či motivace získatelů, chybějící kontrola nebo nedostatečný objem smluv.

Pro zhodnocení, zda je Kooperativa vhodným partnerem pro spolupráci, byla provedena **finanční analýza** poměrovými ukazateli. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti i solventnosti dokázaly velmi dobré postavení a celkovou stabilitu Kooperativy na pojistném trhu v ČR. Pro detailnější rozbor byly použity i ukazatele pro pojišťovny (podíl na trhu, počet klientů, smluv apod.) a ty kvalitu potvrdily. Tato spolupráce se tak jeví jako podstatná silná stránka celé OS. Finanční analýza byla provedena i pro OS, aby se zjistila výhodnost jejího založení. Z analýzy vzešly velmi dobré výsledky všech hlavních ukazatelů. Nejdůležitějším zjištěním ovšem bylo, že investované prostředky do OS by se manažerovi měly navrátit. Založení OS se tedy jeví po finanční stránce jako výhodné a perspektivní do budoucna.

Kromě výsledků z analýz budou navrženy i další možnosti, jak rozvíjet toto podnikání do budoucna. Jednou z nich je zřízení další partnerské kanceláře a tím rozšíření OS do jiných míst. S tím souvisí i nábor nových lidí a celkové zvětšení OS. Při uchycení OS na trhu by bylo možné do budoucna uvažovat i o zřízení **kanceláře** typu Nadstandard (nutnost sladění designu, čímž by zásadně vzrostly náklady) nebo certifikovanou přepážku (růst nákladů na zřízení přepážky), kde již klient může platit pojistné i řešit administrativu. U těchto kanceláří je asi o polovinu větší příspěvek od Kooperativy na náklady kanceláře. Dále by bylo možné, ne-li nutné, zřídit pozici **vedoucího OS**, který by měl na starosti 2 - 3 získatele. Zároveň by byl podřízený manažerovi a sám by uzavíral obchody. Manažerova náplň práce by tak byla pouze

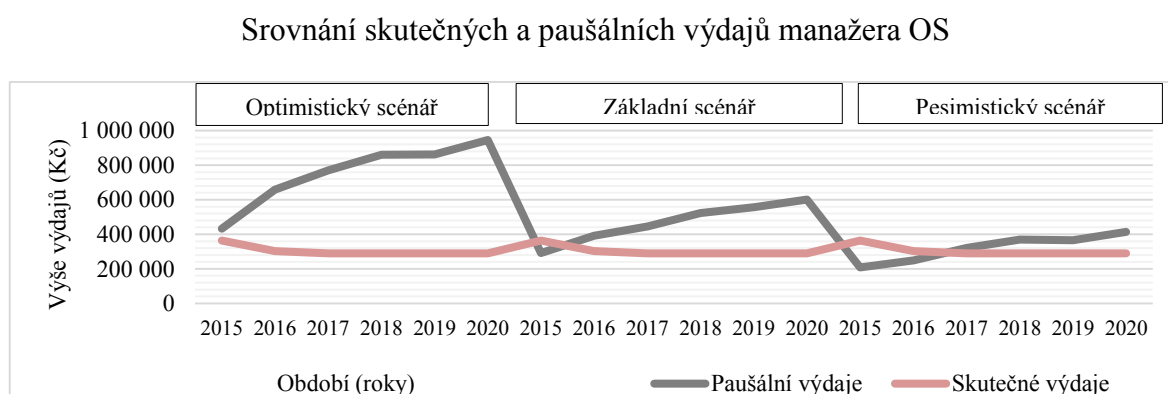
vedení a řízení vedoucího, čímž by získal více času na strategické a další podstatné činnosti. Rozdíl mezi vedoucím a manažerem je v počtu řízených lidí a ve finančním ohodnocení.

Další doporučením by mohlo být zřízení pozice **asistentky manažera**. Ta by pracovala na částečný úvazek (na IČ či dohodu o pracovní činnosti). Náplní práce by byla administrativa, hledání klientů, kontrola splácení, řešení upomínek, hlídání dlužníků atd. Tímto by se snížil tlak na manažera, který by měl více času na manažerské funkce a uzavírání smluv. Do budoucna by bylo vhodné najít pro OS **specialistu** pro finanční poradenství typu úvěrů a hypoték.

Manažer OS bude zatím uplatňovat v daňovém přiznání skutečné výdaje, které musí evidovat a v případě potřeby doložit. Zjednodušením by bylo uplatňování **paušálních výdajů**, tedy stanovení určitého procenta z příjmů. Výše procent je u živností volných (a tedy i u PZ je 60 %) a pak už se nesmí uplatňovat žádné jiné výdaje, tedy ani cestovné či odpisy.

Jak dokládá níže uvedený graf, procentuální výdaje by byly výhodnější oproti těm skutečným. Pouze v roce 2015 jsou skutečné vyšší. V optimistické verzi v roce 2016 jsou paušální výdaje dokonce dvojnásobně vyšší a v roce 2018 trojnásobně. V základní verzi se paušální výdaje dostanou do dvojnásobku skutečných v roce 2019. Paušální výdaje by tak podstatně snížily placenou daň z příjmu FO, došlo by tak k podstatné úspoře peněz i času.

Graf č. 5.1



Zdroj: vlastní zpracování dle Tabulky č. 4.4 a Přílohy č. 15

Dalším možným růstem OS může být rozsáhlejší **marketingová kampaň**, která by se snažila poukázat na kvalitu OS a přilákala by nové klienty či uchazeče o práci. Kampaň by zahrnovala reklamu na internetu, v lokálním rádiu či letáky a plakáty. Perspektivní možností je v současnosti využívání sociálních sítí pro navázání kontaktu s klienty. Proto této možnosti využije i manažer a bude se snažit komunikovat s klienty na Facebooku či v rámci diskuzí.

## 6 Závěr

V dnešní době není jednoduché uspět v podnikatelském prostředí. Je tomu tak zejména kvůli neustále narůstající konkurenci, vývoji nových technologií, složité administrativě či vyšším vstupním výdajům. Oblast finančnictví není žádnou výjimkou, spíše naopak. Vlivem sociálních sítí či internetových aplikací je tato oblast pod velkým dohledem a i finanční gramotnost lidí je větší než před několika lety.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru na založení obchodní skupiny a následné posouzení životaschopnosti této skupiny.

Pro obchodní skupinu je zásadní skutečností její spolupráce s Kooperativou, druhou největší pojišťovnou na tuzemském pojistném trhu. Ta také nese odpovědnost za činnost obchodní skupiny, tím pádem manažer podstupuje menší riziko než při samostatném podnikání.

Po vytvořeném podnikatelském záměru a jeho důsledném zhodnocení se jeví založení obchodní skupiny jako reálné a do budoucna i perspektivní. A to i přes vyšší prvotní náklady na vybavení kanceláře či platbu pravidelných provozních nákladů. Po srovnání práce manažera obchodní skupiny s prací pojišťovacího zprostředkovatele vzešlo rozhodnutí, že založení obchodní skupiny se vyplatí již od jejího druhého roku života. Obchodní skupina je také jako celek více konkurenceschopnější, a má tak větší šanci na přežití a uchycení se na trhu. V diplomové práci byly uvedeny všechny výhody založení obchodní skupiny oproti samostatné práci pojišťovacího zprostředkovatele. Následně byla rozebrána i rizika, která s touto činností mohou souviset.

V tomto podnikatelském záměru bylo poukázáno na možnou životaschopnost obchodní skupiny. Při důsledném dodržování všech pravidel a při získání dobrého pracovního týmu lze dosáhnout velmi dobrých benefitů a prestiže. Založení této skupiny se jeví jako reálné a rentabilní do budoucna. Pro manažera je to výzva, protože založením obchodní skupiny by úspěšně aplikoval své poznatky a zkušenosti práce pojišťovacího zprostředkovatele a také ze studia. Zároveň by rozvíjel svůj potenciál o další činnosti, zejména o ty manažerské. Mezi jeho každodenní činnosti tak bude patřit řízení, vedení, motivace, plánování, kontrola apod. Konkurence v tomto oboru není jednoduchá, ale právě to požene manažera obchodní skupiny k tomu, aby se stále zdokonaloval a snažil se uspět na trhu.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

1. ABRAMS, Rhonda. *Business plan in a day: get it done right, get it done fast!*. 3rd ed. Palo Alto, CA: PlanningShop, 2013, p. cm. ISBN 19-338-9537-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F., O. ŠULEŘ a P. KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. DUŠEK, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK. *Daňová evidence podnikatelů 2014*. Praha: Grada, 2014, sv. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5117-7.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
6. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
7. HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013. xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
10. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KORÁB, V. a M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
13. MACUROVÁ, Pavla et al. *Řízení rizik v logistice*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011, xvi, 250 s. ISBN 978-80-248-2538-0.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Podnikání & synergie*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

15. PINSON, Linda. *Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future*. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind...and I into the Marketplace, 2008, xii, 356 p. ISBN 09-442-0537-2.
16. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
18. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2007, 241 s. ISBN 978-802-4512-631.
19. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
20. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
22. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
23. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
24. VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4662-3.
25. VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
26. ZUZAŇÁK, A., J. ŠULCOVÁ a J. HORA. *Příručka pro zprostředkovatele pojištění*. 2. vyd. Praha: Linde, 2011, 239 s. Praktická příručka. ISBN 978-807-2018-383.

#### **Článek v periodiku**

1. *Moderní řízení: Generace Y*. Praha: Economia, a.s, 28. 5. 2014a, roč. XLIX, č. 5. ISSN 0026-8720.
2. *Moderní řízení: Osobní rozvoj*. Praha: Economia, a.s, 25. 6. 2014b, roč. XLIX, č. 6. ISSN 0026-8720.

## Internetové zdroje

1. CRR ČR. Obce - ČR. *Regionální informační servis* [online]. 2014 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <<http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce>>.
2. ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. Výroční zprávy. *Česká asociace pojišťoven* [online]. 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <<http://cap.cz/o-nas/vyrocní-zpravy>>.
3. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Celkový přehled počtu subjektů ke dni. *Česká národní banka* [online]. 01. 01. 2015 [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <[https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS\\_COUNTS?p\\_lang=cz](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS?p_lang=cz)>.
4. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Právní předpisy. *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2014-07-27]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/legislativni\\_zakladna/pojistovny\\_zajistovny\\_poj\\_zprostredkovatele/](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/pojistovny_zajistovny_poj_zprostredkovatele/)>.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografická příručka 2012. *Český statistický úřad* [online]. 1. 7. 2013 [cit. 2014-09-30]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/4032-13>>.
6. FACEBOOK. Statistics. *Company info* [online]. © 2014 [cit. 2014-09-16]. Dostupné z: <<http://newsroom.fb.com/company-info/>>.
7. FINANCE MEDIA a.s. Makrodata a EU. *Finance.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/>>.
8. FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. 3. 8. 2012 [cit. 2014-09-27]. Dostupné z: <<http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>>.
9. GfK. Novinky a zprávy. *GfK* [online]. 11. 6. 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <<http://www.gfk.com/cz/news-and-events/News/Stranky/Cesi-radi-sportuji.aspx>>.
10. HOLANOVÁ, Tereza. Kolik si toho koupíte z platu? Porovnání regionů v Česku. *Aktualne.cz* [online]. 8. 11. 2014 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <<http://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kolik-si-toho-koupite-z-platu-porovnani-regionu-v-cesku/r~de4d33a4659c11e490f70025900fea04>>.
11. HOŘICKÝ, Jakub. Úvod do leadershipu. *Mít vše hotovo* [online]. 20. 9. 2010 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <<http://www.mitvsehotovo.cz/2010/09/uvod-do-leadershipu/>>.
12. KONEČNÁ, Jana. Jak podnikat. *Jak podnikat rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/>>.
13. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, a.s., VIG. Naše produkty. *koop.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/nase-produkty/pojisteni-osob/>>.

14. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, a.s., VIG. O nás. *koop.cz*. [online]. 2015 [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/o-nas/pro-media/>>.
15. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, a.s., VIG. Výroční zpráva 2009-2013. *koop.cz*. [online]. 2009 - 2013 [cit. 2014-06-10]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/vyrocni-zpravy>>.
16. KUČEROVÁ, Dagmar. Kdy daňovou evidenci a kdy účetnictví? *Podnikatel.cz* [online]. 27. 8. 2010 [cit. 2014-09-23]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/danova-evidence-ucetnictvi-obchodni-rejstrik-obrat/>>.
17. Mapy.cz: [Horní Lideč]. [online]. 1 : 3 000. Praha: Seznam a.s., © 2011 [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <<http://www.mapy.cz/#!x=18.056973&y=49.187915&z=16&l=15>>.
18. MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Makroekonomická predikce - leden 2015. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomickapredikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>>.
19. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Udržitelné využití území. *Indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni* [online]. 2006 [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <<http://www.indikatory.eu/seznam-obci>>.
20. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. *Mpo.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument150081.html>>.
21. NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND, O.P.S. Pojišťovnictví. *Budoucnost profesí* [online]. 22. 7. 2014 [cit. 2014-09-20]. Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pojistovnictvi.html>>.
22. SALERNO, Anthony. Whitepaper Spotlight: Back to Basics Business Planning with a SWOT Analysis. *Brextons: The Business Resource Exchange* [online]. 5. 6. 2014 [cit. 2014-09-03]. Dostupné z: <<http://www.brextons.com/b/articles/sales-marketing/whitepaper-spotlight-back-to-basics-business-planning-with-a-swot-analysis>>.
23. ZAVORAL, Libor. Podniky i experti čekají růst mezd. *Finanční noviny* [online]. 4. 12. 2014 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/podniky-i-experti-cekaji-v-roce-2015-rust-i-realnych-mezd/1155123>>.

## Právní předpisy

1. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2012. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>>.

## Seznam zkratek

A	aktiva
CF	cash flow
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DO	doba obratu
EAT	Earnings after Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
FO	fyzická osoba
IČ	identifikační číslo
Koop	Kooperativa
max.	maximální
min.	minimální
OA	oběžná aktiva
OS	obchodní skupina
PE	peněžní ekvivalenty
PP	peněžní prostředky
PPD	příjmový pokladní doklad
PZ	pojišťovací zprostředkovatel
ROA	rentabilita aktiv
ROC	rentabilita nákladů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SP	sociální pojištění
VBÚ	výpis z bankovního účtu
VH	výsledek hospodaření
VIG	Vienna Insurance Group
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZD	základ daně
ZP	zdravotní pojištění



## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 3.1: Finanční analýza poměrových ukazatelů Kooperativy za období 2009 – 2013

Tabulka č. 3.2: Základní ukazatele Kooperativy v letech 2009 – 2013

Tabulka č. 4.1: Celková hospodářská činnost v obcích mikroregionu Hornolidečsko

Tabulka č. 4.2: Srovnání největších pojišťoven dle uvedených parametrů za rok 2013

Tabulka č. 4.3: SWOT analýza

Tabulka č. 4.4: Celkové příjmy manažera OS

Tabulka č. 4.5: Koeficienty ziskatelské provize a stupně manažerské provize

Tabulka č. 4.6: Náklady na propagaci manažera OS

Tabulka č. 4.7: Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů

Tabulka č. 4.8: Výpočet daňových odpisů hmotného majetku

## **Seznam grafů**

Graf č. 2.1: Co v dnešní době nejvíce uspokojuje zaměstnance v práci

Graf č. 4.1: Výše provizí manažera a ziskatelů pro prvních šest let OS dle tří scénářů

Graf č. 4.2: Srovnání čistého výsledku hospodaření manažera OS a PZ v letech 2015 - 2020

Graf č. 5.1: Srovnání skutečných a paušálních výdajů

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 2.1: Matice SWOT analýzy

Obrázek č. 2.2: Matice rizik

Obrázek č. 4.1: Vzor organizační struktury obchodní skupiny

Obrázek č. 4.2: Matice rizik obchodní skupiny

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. dubna 2015



Markéta Řepová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Slovník pojmů v pojišťovnictví

Příloha č. 2: Ukazatele poměrové analýzy

Příloha č. 3: Výběr nejdůležitějších ukazatelů v letech 2009 – 2013

Příloha č. 4: Daňová mapa včetně SP a ZP

Příloha č. 5: Vývoj jednotlivých makroekonomických veličin

Příloha č. 6: Časový harmonogram založení obchodní skupiny

Příloha č. 7: Mapa polohy obce Horní Lideč, umístění a vzhled partnerské kanceláře

Příloha č. 8: Pasportizace podnikatelského prostředí

Příloha č. 9: Seznam firem v mikroregionu Hornolidečsko

Příloha č. 10: Ohodnocení SWOT analýzy

Příloha č. 11: Konkurence obchodní skupiny

Příloha č. 12: Výdaje na vybavení partnerské kanceláře

Příloha č. 13: Dotazník na téma budování obchodní skupiny

Příloha č. 14: Vyhodnocení dotazníků

Příloha č. 15: Rozpočet nákladů a výdajů OS

Příloha č. 16: Zahajovací a konečná rozvaha

Příloha č. 17: Výčet rizik ovlivňující obchodní skupinu a navržená ochrana proti nim

Příloha č. 18: Modelace provizí obchodní skupiny za rok 2015

Příloha č. 19: Modelace provizí – plán uzavřených produktů ziskatelů pro období 2016 - 2020

Příloha č. 20: Modelace provizí OS a PZ za dané období

Příloha č. 21: Výkaz zisku a ztráty pro manažera OS

Příloha č. 22: Výkaz zisku a ztráty pojišťovacího zprostředkovatele

Příloha č. 23: Cash flow za první rok manažera OS přímou metodou

Příloha č. 24: Nástin deníku příjmu a výdajů manažera OS za první čtvrtletí roku 2015